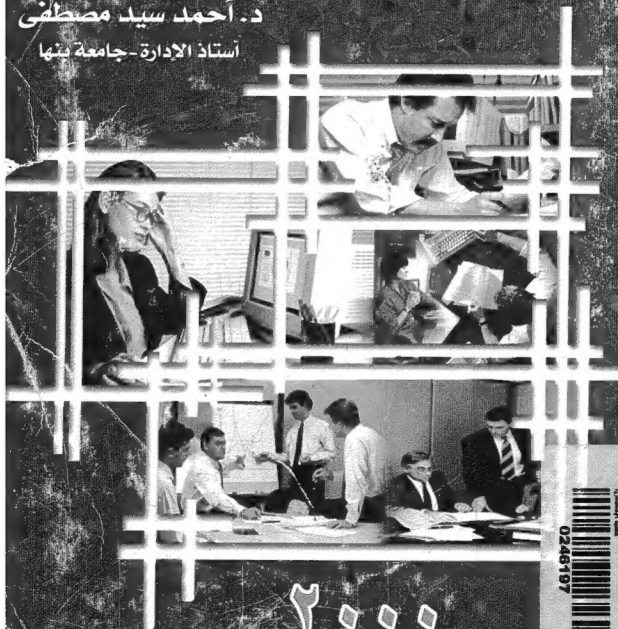


إدارة السلوك التنظيمي

رؤية معاصرة

د. أحمد سيد مصطفى
أستاذ الإدارة - جامعة منها



٢٠٠٠



إدارة السلوك التنظيمي

رؤية معاصرة

د. احمد سيد مصطفى

استاذ الادارة جامعة بنها

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف

حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف. ولا يجوز تصوير أو تخزين أى جزء من هذا الكتاب فى نظام للإسترجاع أو نقله فى أى شكل أو بأى وسيلة إلكترونية أو ميكانيكية، أو إعادة طبعه أو تدريسه بأى صورة من الصور دون موافقة كتابية ومسجلة رسميا من المؤلف. ويمكن الإقتباس القصير بغرض النقد أو التحليل، مع ضرورة ذكر المصدر.

بسم الله الرحمن الرحيم
سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم
صلى الله العظيم

الإهداء

أهدي هذا الكتاب :

- * إلى طلاب العلم والثقافة، عليهم يجدون فيه ثمرة.
- * إلى المديرين العرب، عليهم يجدونه مساعدا على فهم العاملين كثير.
- * إلى أسرتي التي حرمها هذا الكتاب مني .



تقديم

نجىء الموارد البشرية المؤهلة على رأس العناصر الواعدة للقوة المصرية والعربية عموماً. وإذا كانت المشكلة المصرية والعربية اليوم إقتصادية، فإن جذورها إدارية. فالإدارة هى قاطرة الإقتصاد. فإن صلحت إزدهر الإقتصاد، وإن قصرت إنكمش. لكن فاعلية الإدارة لا تقوم إلا على البشر. فهم الذين يديرون ويدارون. ومهما تعاظمت ثورة الأداء الآلى والتلقائى (Automation) وتكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعى، يظل البشر هم المخترعون والمبتكرون والمشغلون والمقيمون والمطورون.

لذلك يعد فهم وتحليل السلوك الإنسانى مدخلاً أساسياً لإدارة البشر ولإدارة بشكل عام. لأن قيم والاهتمامات ومدرجات وقدرات ورغبات وسلوكيات البشر فرادى وجماعات، رؤساء ومروسين تؤثر كثيراً فى مستوى الأداء والإنتاجية والكفاءة، ومن ثم فى مدى تحقيق الأهداف. حتى لقد أصبح تحليل وفهم السلوك الإنسانى أحد أهم أدوات الإدارة فى تحليل نقاط القوة والضعف وصنع القرارات الفاعلة. ولا ننسى أن سلوكيات شعوب متميزة مثل اليابانيين كانت من أهم عوامل تميزهم وتفوقهم الإدارى ومن ثم الإقتصادى.

وإنسجاماً مع هذه الأهمية الفائقة لفهم الإنسان، يهدف هذا الكتاب للإبحار فى النفس البشرية لمناقشة السلوك الإنسانى فى المنظمات وأثره على الأداء والإنجاز. فيعرض للفروق الفردية بين الناس سواء نشأت عن اختلاف القدرات أو الثقافات أو عن العمليات التى تدور فى عقل الإنسان مؤثرة فى تفكيره وسلوكه مثل الإدراك والتعلم والقيم والاهتمامات. كما يناقش الكتاب خصائص السلوك



مُسبَّباً، ومدفوعاً وهادفاً. وكيف يتأثر هذا السلوك بخصائص الشخصية الإنسانية وأبعادها. هذه الشخصية التي تؤثر في سلوك المديرين كقادة ، وسلوك العاملين كزملاء ومرؤسين، وكذا المتعاملين مع موظفي المنظمة من عملاء أو موردين وغيرهم.

يناقش الكتاب نظريات الدافعية، فيربط بين الدافعية والأداء. ويعرض بما تذهب إليه نظريات الدافعية وما يجب أن تأخذه الإدارة بالإعتبار للإفادة من هذه النظريات في توليد قوة الدفع اللازمة نحو الأداء الفردي والجماعي للمجاد والمثمر.

يعرض الكتاب أيضاً لمفهوم فاعلية المنظمة كدالة علي مدى تحقيقها لأهدافها، وكيفية قياس هذه الفاعلية. ولما كان الصراعات والنزاعات التي تحدث بين العاملين رؤساء ومرؤسين مؤثرة على فاعلية المنظمة فقد أفرد لها الكتاب فصلاً خاصاً ناقش أنواع الصراع ومسبباته وآثاره وأدوات إدارته وعلاجه. وعلى ضوء تحميل فاعلية المنظمة ونقاط قوتها وضعفها تحجى أهمية التغيير. لذلك ناقش الكتاب مؤشرات ودواعي التغيير والتخطيط لإدارته وسبل معالجة ما قد يظهر من مقاومة البعض - كرؤساء ومرؤسين - لهذا التغيير.

وإذ أحمد الله العلى القدير على أن مكنتني من إنجاز هذا العمل المتواضع، أمل أن يهيئ إضافة مفيدة للمكتبة العربية وللقارىء العربى كمدير وموظف وطالب وباحث عن الثقافة.

د. أحمد سيد مصطفى

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
تقديم	٥
الفصل الأول : السلوك الإنساني في الإدارة	١٣
النظمة : المفهوم والأنشطة	١٥
* معنى السلوك التنظيمي	١٩
العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات	٢٢
العلوم السلوكية : مدخل متعدد الأبعاد	٢٤
الإدارة كنشاط إنساني	٢٨
الفصل الثاني : الفروق الفردية والانداء	٣٧
طبيعة الفروق الفردية	٣٩
تأثير الفروق الفردية في مجال العمل	٤٠
القدرة العقلية والذكاء	٤٩
كيف تستفيد من قدراتك العقلية ؟	٥٥
المهارات وأداء العمل	٦١
الفروق الفردية الناشئة عن إختلاف الثقافات	٦٣
الفروق بين الجنسين وآثارها في مجال العمل	٦٧
أثر الفروق بين الجنسين في حدوث التعب	٨٠
الفصل الثالث : عمليات عقلية	٨٣
الإدراك	٨٥
عناصر عملية الإدراك	٨٦
العوامل المؤثرة على الإدراك	٩٣
خصائص الفرد المنزك	٩٣

- ١٠٠ خصائص الفرد المنزك
- ١٠٤ خصائص الموقف
- ١٠٧ أخطاء الإدراك
- ١١٣ التعلم
- ١١٣ ماذا نتعلم ؟
- ١١٤ نماذج التعلم
- ١١٨ القيم والاتجاهات
- ١١٩ مصادر القيم
- ١٢٢ أنواع القيم
- ١٢٧ مصادر الاتجاهات
- ١٢٨ عناصر الاتجاهات
- ١٣٠ قياس الاتجاهات
- ١٣٢ الإدارة وتغيير اتجاهات العاملين
- ١٣٧ الفصل الرابع : السلوك والدافعية
- ١٤٠ خصائص السلوك الإنساني
- ١٤٣ الدوافع وعلاقتها بالحوافز
- ١٤٦ العوامل المؤثرة على الأداء
- ١٤٨ نظريات الدافعية
- ١٤٨ نظرية الحاجات
- ١٥١ نظرية التوقع
- ١٥٦ نظرية الحاجات المكتسبة
- ١٥٨ نظرية العامل المزدوج
- ١٦٠ نظرية تعديل السلوك

١٦٨	تصنيف الحوافز
١٦٨	الحوافز المادية
١٧٧	الحوافز المعنوية
١٨٦	إهتمامات الموظفين في مجال العمل
١٩٤	مقررات فاعلية نظام الحوافز
١٩٥	الرضا والإنتاجية
٢٠٤	الفصل الخامس: الشخصية
٢٠٤	جنود الشخصية
٢٠٨	عوامل رئيسية تشكل الشخصية
٢١٢	أنماط الشخصية وانمكاساتها على أداء العاملين
٢١٣	نظري الشخصية (أ) و(ب)
٢١٦	تصنيف مايرز - برنجز للشخصية
٢٢٠	تصنيف هولاند للشخصية
٢٢٢	فروق الشخصية بحسب الجنس
٢٢٩	الفصل السادس: جماعات وفرق العمل
٢٢٩	أهمية فرق العمل في الإدارة المعاصرة
٢٣٣	أنواع الجماعات في المنظمات
٢٣٣	الجماعات الرسمية
٢٣٥	الجماعات غير الرسمية
٢٣٩	موقف الإدارة تجاه الجماعات غير الرسمية
٢٤٣	مراحل تكوين فريق العمل
٢٤٦	متطلبات تكوين فريق العمل الناجح
٢٤٩	الأدوار في جماعات العمل

٢٥٣	صراع الدور وأثاره في مجال العمل
٢٥٥	حالة عملية : "رجل سلبى جدا"
٢٦١	الفصل السابع : القيادة
- ٢٦٢	تعريف القيادة
٢٦٣	العلاقة بين القيادة والإدارة
٢٦٦	أنواع النفوذ
٢٦٩	تأثيرات التأثير
- ٢٧٢	مداخل دراسة القيادة
٢٧٢	نظرية سمات القائد
٢٧٤	نظرية سلوك القائد
٢٧٨	أنماط القيادة
- ٢٩٣	نظريات القيادة الموقفية
٣١٥	القيادة التحولية
٣٢٣	حالة عملية : "تكون في فمك وتقسّم لغيرك."
٣٢٩	الفصل الثامن : الإتصال
٣٣٣	عملية الإتصال
٣٤١	القنوات التنظيمية للإتصال
٣٤١	قنوات الإتصال الرسمية
٣٤٣	قنوات الإتصال غير الرسمية
٣٤٥	الشائعات
٣٤٨	السيطرة على الشائعات
٣٥٠	إمجاهات الإتصال
٣٥٧	الإتصال غير اللفظي
٣٦٢	معوقات الإتصال
٣٧٥	التغلب على معوقات الإتصال
٣٩١	الفصل التاسع : فاعلية المنظمة
٣٩٢	مفهوم فاعلية المنظمة
٣٩٤	معايير فاعلية المنظمة

٣٩٦	تقييم فاعلية المنظمة
٣٩٩	مداخل قياس فاعلية المنظمة
٤٠٧	الناخ التنظيمي وفاعلية المنظمة
٤١٤	ثقافة المنظمة وأثارها على الأداء
٤١٤	مصادر ثقافة المنظمة
٤١٧	ثقافة نظرية (Z)
٤٢٥	الفصل العاشر: إدارة الصراع
٤٢٦	أنواع الصراع
٤٣١	صيغ التفاعل بين الأفراد
٤٣٤	مسببات الصراع
٤٣٦	العوامل المؤثرة على الصراع
٤٣٨	متى تظهر الحاجة لإثارة الصراع؟
٤٤٦	طرق معالجة الصراع
٤٥٧	الفصل الحادي عشر: إدارة التغيير
٤٥٧	لماذا التغيير؟ الأهمية والدواعي؟
٤٥٩	المتغيرات البيئية كدواع للتغيير
٤٧٤	مجالات أو محاور التغيير
٤٧٩	السمات المنشودة في الموارد البشرية اللازمة للتغيير
٤٨١	نحو إدارة فاعلة للتغيير
٤٨١	التغيير التنظيمي
٤٨١	التطوير التنظيمي
٤٩١	تهيئة الإستعداد للتغيير
٥٠٠	مقاومة التغيير : الأسباب والعلاج
٥٠٧	حالة عملية : ولاعة البوتاجاز
٥١٣	قائمة المراجع
٥١٩	نبذة عن المؤلف

الفصل الأول

السلوك الإنسانى فى الإدارة

❁ أهداف الفصل

بعد قرا ءلك لهذا الفصل يتوقع ان تكون قد تفهمت :

- ١- طبيعة وعناصر السلوك التنظيمى .
- ٢- مفهوم المنظمة كنظام مفتوح .
- ٣- العوامل المؤثرة على السلوك فى المنظمات .
- ٤- الإدارة كنشاط إنسانى .

السلوك الإنسانى فى الإدارة

تتعدد العوامل المؤثرة على سلوك الناس كعاملين فى المنظمات. ومع ذلك تلعب الإدارة فى سعيها لزيادة الفاعلية التنظيمية دوراً مؤثراً فى توجيه وتطوير سلوك العاملين. وحيث يحتاج المدير لفهم العوامل المؤثرة على سلوكهم بما يساعده على أن يحقق - من خلالهم - أهداف الإدارة وفقاً للمعايير المرغوبة أو المخططة للجودة والوقت والتكلفة.

المنظمة : المفهوم والأنشطة

يطلق لفظ المنظمة على الجهاز أو الهيكل الذى قارس فيه أنشطة الإدارة مثل الشركة أو المستشفى أو الفندق أو الهيئة العامة أو الوزارة أو المصنع ... الخ.

ويعد تعبير "المنظمة" أدق وأصدق من التعبيرات الأخرى الشائعة مثل "المنشأة" أو "المشروع". فكلمة "المنظمة" هى تعبير علمى عملى شامل يمكن استخدامه وإطلاقه لدى الإشارة لأى كيان أعمال قائم أياً كان إسمه الحركى سواء كان مستشفى / شركة / مؤسسة / هيئة / وزارة / مكتب استشارى.

وبذلك يتاح تعبير بسيط شامل يمكن إن يستخدمه ويستسيغه الطلاب والباحثون وقراء الإدارة.

ولفظ "المنظمة" مشتق من تعبير "التنظيم" الذى يشير لتنظيم يضم مجموعة تعمل وفق تخطيط وتنسيق معين لتحقيق هدف محدد يمثل توجه الإدارة. أما كلمة "المنشأة" بمفهوم اللفظ، فهى تعبير يَصُدَّقُ على أى كيان مُنشَأ. دون أن يتضمن هذا الإسم مفزى أو معنى التنظيم هو تعبير يمكن أن يصدق على جسر أو منزل كمجرد كيان مادى. وأما كلمة "المشروع" فهى تعبر عن شىء لم يكتمل

بعد. هي تصدق فقط على أى كيان منذ كونه فكرة ومرورا بخطوات التنفيذ أو الإنشاء، وحتى قبل اكتمال الكيان المادى التنظيمى الديناميكى. أما بعد اكتمال هذا الكيان وسريان الحركة التنظيمية به أى بدء نشاطه، فيصدق عليه تعبير "المنظمة" وليس "المشروع".

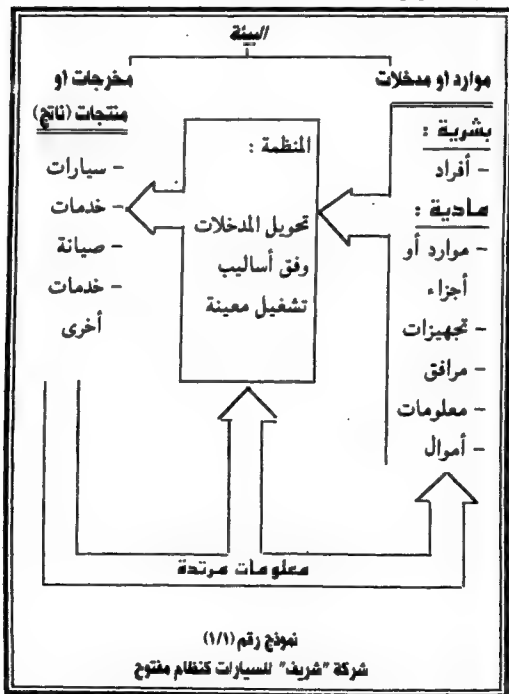
والمنظمة - بالمفهوم العام - هي وحدة انسانية (اجتماعية) فنية. فهي تتكون - فى جانبها الإنسانى - من أفراد يمارسون أدوارا عملية اجتماعية متكاملة وفق تقسيم محدد للعمل. وهي - فى جانبها الفنى - تتألف من نظم فنية فرعية مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق ونظام التمويل. كما تضم موارد مادية مثل الآلات والمخامات والأدوات، التى تؤلف مع الأفراد لتحقيق أهداف معينة، تتضمن إنتاج و/أو تقديم سلع أو خدمات أو أفكار.

المنظمة كنظام مفتوح

المنظمة - كنظام اجتماعى - تستمد من البيئة المحيطة مواردها البشرية والمادية (كمدخلات)، وتحول هذه الموارد أو المدخلات من خلال عملية التحويل أو التشغيل إلى مخرجات أى سلع و/أو خدمات و/أو أفكار، لتقدمها إلى هذه البيئة لتستهلكها إن كانت سلع، أو تفيد منها إن كانت خدمات أو أفكار.

خذ على سبيل المثال شركة تنتج السيارات. يوضح النموذج التالى رقم (١/١) أنها نظام مفتوح. فالعاملون بها يمثلون المدخلات البشرية ويسهمون باستخدام المدخلات المادية - فى عملية تشغيل أو تحويل المدخلات إلى مخرجات أو منتجات نهائية (سيارات)، وخدمات. وكل من المدخلات البشرية والمادية المستمدة من البيئة الخارجية، تحولها المنظمة (الشركة) إلى سيارات يشتريها ويستخدمها أفراد ومنظمات هذه البيئة.

وفى هذا المثال فإن ما يدفعه المشترون كضمن للسيارات وخدمات للصيانة يصبح مورداً مالياً يمثل أحد مدخلات المنظمة ويسهم فى تدبير مواردها الأخرى من البيئة المحيطة. كما أن ما يبدية المشترون من مقترحات أو شكاوى - كمعلومات - يمثل أيضاً أحد مدخلات المنظمة.



مقومات المنظمة

الى جانب أن المنظمة تمثل مزيجاً من الموارد البشرية والمادية، فإن قيامها واستمرارها يستلزمان أن يكون لها : رسالة وهدف أو أكثر وتقسيم للعمل، وتدرج للسلطة.

أما الرسالة فتتمثل فى الفرض الأساسى لقيام المنظمة ومجسّد غايتها أو غاياتها الرئيسية. كأن تكون رسالة مستشفى، تقديم خدمات صحية وقائية وعلاجية، بأسعار اقتصادية. أو تكون رسالة مصرف إسلامى، تقديم خدمات مصرفية إسلامية خالصة. باختصار تجسد الرسالة المنتج الذى ستقدمه المنظمة (أو المنتجات) والسوق أو الأسواق التى ستخدمها.

وأما الهدف فقد يتمثل فى تحقيق سبل إستمرار المنظمة. أو قد يتحدد فى تحقيق عائد معين على رأس المال المستثمر. أو فى إنتاج و/أو تقديم سلعة أو خدمة أو فكرة. فالمنظمات الصناعية تنتج وقد توزع أيضاً سلعها. والمنظمات الخدمية (حكومية أو خاصة) تنتج وتقدم خدماتها. والمنظمات الحكومية و/أو الإجتماعية مثل المرفق الحكومى الخدمى والنادى والمسجد والكنيسة تقدم أفكاراً من شأنها تغيير مذكرات فئات مستهدفة من الناس ومن ثم تطوير أنماط سلوكها بما يعود بالفائدة على المجتمع فى المقام الأول ثم على الفرد أو المجموعة فى المقام الثانى، وهو ما يسمى بالتسويق الإجتماعى.

وتقسيم العمل، هو تجزئته إلى مكونات صغيرة بما يخدم تحقيق هدف أو أهداف المنظمة، وبحيث تؤدى هذه المكونات بواسطة أفراد أو مجموعات تضم كل مجموعة منها قسماً أو إدارة. ومن خلال هذا التقسيم تعبى المنظمة جهود العاملين لتحقيق الهدف المشترك.

أما عن تسلسل السلطة، فإن وحدات العمل الصغيرة في المنظمة أى الأقسام والإدارات يجب أن يتاح لرؤسائهم السلطة (أى حق إصدار الأوامر والسيطرة على الأفراد) لتنسيق جهود العاملين فى اتجاه تحقيق هدف المنظمة. وتسلسل السلطة فى مراكز العمل يسهل هذا التنسيق. فالأفراد ذوى السلطة فى المستويات الرئاسية الأعلى يفوضون لرؤسيتهم سلطات توازى مسئولياتهم حتى يستطيعون إتخاذ قرارات تؤدى للتنسيق المناسب وتوجيه أنشطة العمل فى المستويات الأدنى.

معنى السلوك التنظيمى

يتفاعل أعضاء التنظيم أو المنظمة - فرادى وجماعات بشكل جماعى يشكل ويشير إلى سلوك المنظمة ككل. وتلعب المنظمات - سواء كانت منظمات تستهدف الربح مثل الشركات الخاصة أو لا تستهدفه مثل الجمعيات الأهلية والمنظمات الحكومية (وزارات / مصالح) تلعب دورا هاما فى حياتنا. إنها تقدم ما نحتاجه أو نرغبه من سلع وخدمات. وتؤثر قرارات الإدارة وتوجهاتها بشكل كبير على العاملين فرادى وجماعات. ليس هذا فقط، بل أنها تؤثر على منظمات أخرى ومن ثم على المجتمع ككل.

خذ مثلا تأثير البنوك كمنظمات على تمويل المشروعات الصغيرة والمنظمات على إختلاف أنشطتها وتأثير هذه المشروعات والمنظمات على البنوك، إن هى عجزت عن سداد ما إقتترضته أو إن وقفت فى السداد فساعدت على دوران أجزاء أو مستلزمات إنتاج لمنظمات صناعية أو خدمية أخرى. إن الإلتزام بالتوريد سواء من حيث الجودة أو الوقت أو التكلفة سيؤثر على المنظمات التى تشتري هذه

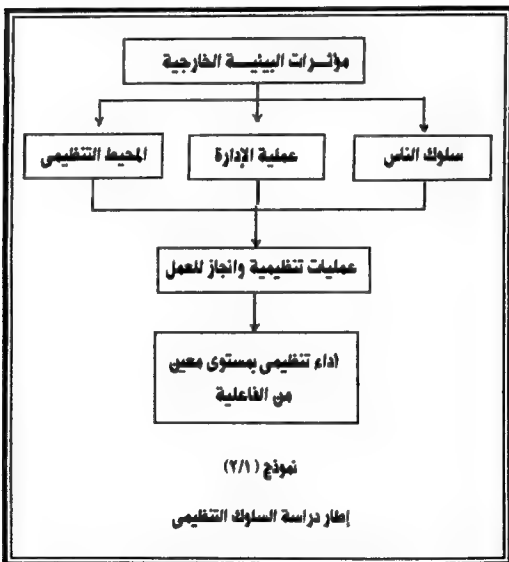
المستلزمات لتستخدمها. خذ مثلاً مصانع مغذية لمصنع للسيارات. فلو تأخر توريد إطارات أو مقاعد أو مساحات زجاج مثلاً سيؤثر هذا سلباً على خطط وجداول الإنتاج والتسويق فى مصنع السيارات .. وهكذا.

ولما كانت فاعلية أداء أى منظمة تتوقف - لحد كبير - على فاعلية سلوك وأداء العاملين بها، على إختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم، يصبح فهم السلوك الإنسانى لهؤلاء العاملين أمراً هاماً للغاية. ورغم تزايد إستخدام الأداء الآكى والتجهيزات المرتبطة بالحاسبات الآكية فى التشغيل التلقائى (الأوتوماتيكى) يبقى الإنسان هو المخطط والمشغل. وتبقى سلوكيات العاملين متأثرة لحد كبير بسلوكيات مديريهم أو رؤسائهم بشكل عام. وتبقى إيجابيات وسلوكيات العملاء - إزاء المنظمة ومنتجاتها- متأثرة بسلوكيات مديرى التسويق وسلوكيات العاملين بالبيع فى مقابلاتهم وممارساتهم البيعية، وهكذا.

ويعنى السلوك التنظيمى أساساً بدراسة سلوك الناس فى محيط تنظيمى. وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة فى أداء الناس كأعضاء فى التنظيم أو المنظمة. وهناك علاقة وثيقة بين السلوك التنظيمى ونظرية الإدارة وممارستها. ويرى بعض الكتاب السلوك التنظيمى والإدارة باعتبارها مترادفتان. لكن هذا تبسيط زائد للصورة، فهناك أفاق أوسع للإدارة. والسلوك التنظيمى لا يشمل الإدارة ككل. بل يمكن وصفه وتحديدده فى تفسير أضيق باعتباره بهىء مدخلاً سلوكياً للإدارة.

ويشير تعبير السلوك التنظيمى إلى مؤثرات متداخله متعددة على أنماط لسلوك الناس فى المنظمات. وعلى ذلك تشمل دراسة السلوك التنظيمى فهماً للعناصر التالية كما يوضحها النموذج رقم (٢/١)

- ١- سلوك الناس.
- ٢- عملية الإدارة.
- ٣- المحيط التنظيمي الذي تتم فيه عملية الإدارة.
- ٤- العمليات التنظيمية وإنجاز العمل.
- ٥- التفاعل مع البيئة الخارجية التي يعد التنظيم أو المنظمة جزءاً منها.



فالعمليات التي تتم بالمنظمة (العمليات التنظيمية) تأتي بجهد الناس كعاملين وعمليات الإدارة التي يمارسها المدبرون، داخل محيط تنظيمي قد يكون مُسهلاً أو معوقاً بدرجة أو بأخرى. كذلك يتأثر أداء العاملين والمدبرين وكذا طبيعة المحيط التنظيمي بالبيئة المحيطة ومؤثراتها الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو الفنية أو التشريعية .. الخ.

العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات

المنظمة هي وحدة إجتماعية فنية، تُمارس بها شبكة من الأنشطة المتداخلة ومن الضروري فهم العلاقات المتبادلة بين كل من السلوك الإنساني والمتغيرات الأخرى داخل التنظيم وخارجه. ومن ثم تتطلب دراسة السلوك التنظيمي أن تأخذ بالإعتبار، التفاعل بين الهيكل التنظيمي، والمهام التي يتعين تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة، وسلوك الناس كعاملين وعمليات الإدارة، والبيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة.

تقل هذه المتغيرات معالم يمكن من خلالها تعريف عدة عناصر متداخلة هي الفرد، والجماعة، والتنظيم والبيئة. وهي عناصر تؤثر ككل على سلوك العاملين في المنظمات.

الفرد

أما الفرد، فهو نواة المنظمة. إن أي تنظيم أو منظمة يتكون من أعضاء. والفرد هو أساس السلوك التنظيمي، وعنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو لمؤثرات بيئية فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل.

ولما كانت حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم أو المنظمة غير متوافقة، فقد يؤدي هذا إلى إحباط له وصراع مع آخرين. إنها مهمة الإدارة، أن تهيم « بيئة عمل توفر إشباعا لحاجات الفرد جنباً إلى جنب مع تحقيق الأهداف التنظيمية.

الجماعة

وأما الجماعة فستتواجد في كافة المنظمات، كعنصر أساسي في تكوينها وإيجاز أعمالها. فالمنظمة تتألف من جماعات من الناس. كما أن أي فرد في المنظمة أو التنظيم هو في الغالب عضو في جماعة أو أكثر. والجماعة قد تكون رسمية ممثلة في قسم أو إدارة يضمها الهيكل التنظيمي أو فريق عمل شكلي بقرار رسمي. أو تكون غير رسمية. حيث تنشأ من إنسجام عدة أفراد يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر تلبية لحاجات إجتماعية يرغبون إشباعها كعاملين في التنظيم. ويؤثر الناس في الجماعات على بعضهم البعض بطرق كثيرة، كما أن الجماعات يمكن أن تطور هياكلها وتنظيماتها وقادتها .

ويمكن أن تلعب ضغوط الجماعة دوراً كبيراً في التأثير على سلوك وأداء أعضائها من الأفراد لذلك فإن فهم هيكل الجماعة وسلوكها يكمل هيكل معرفتنا عن السلوك الضروري ويضيف بعداً جديداً إلى السلوك التنظيمي.

التنظيم

يتفاعل الأفراد والجماعات مع هيكل التنظيم الرسمي. هذا الهيكل الذي تنشئه الإدارة لترسي علاقات بين الأفراد والجماعات، وتهيم نظاماً لتوجيه جهود المنظمة في نشاط لتحقيق الأهداف. ومن خلال هيكل التنظيم الرسمي يؤدي العاملون أنشطتهم التنظيمية حتى يحققوا الأهداف المخططة.

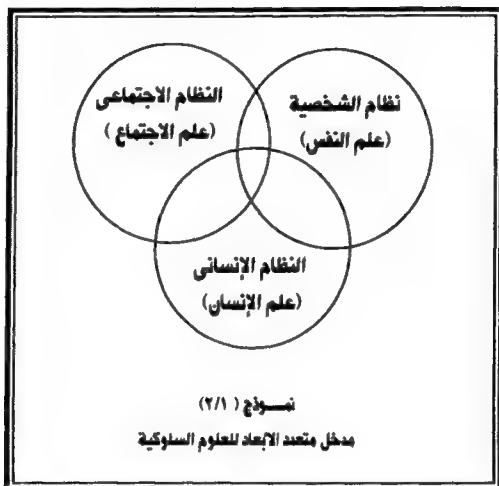
ويتأثر السلوك بأنماط كل من الهيكل التنظيمى والتكنولوجيا (التجهيزات وطرق العمل المستخدمة) والقيادة ونظم الإدارة التى تعنى بتخطيط وتوجيه ومراقبة العمليات التنظيمية. ومن ثم يتركز الإنتباه على أثر الهيكل التنظيمى وتصميمه، وأنماط الإدارة على سلوك الناس فى التنظيم.

البيئة

تعمل المنظمة ضمن بيئة خارجية تضمها وتؤثر فيها من جوانب متعددة إقتصادية وإجتماعية وثقافية وسياسية وعلمية فنية (تكنولوجية). كما تؤثر المنظمة فى بيئتها الخارجية من خلال جهود الإدارة فى إقتناص ما تتيحه البيئة من فرص والتعامل مع ما تفرضه من قيود أو تهديدات. من خلال مدى حسن تحقيقه لأهدافه، من حيث تقديم ما تحتاجه هذه البيئة من منتجات وفرص عمل وضرائب تدفع لتمويل الخزانة العامة للدولة، وما إلى ذلك.

العلوم السلوكية : بمخل متعدد الأبعاد

يتعذر دراسة السلوك الإنسانى من زاوية واحدة. فدراسة السلوك الإنسانى تعنى دراسة مجموعة من العلوم الإجتماعية التى تُعنى بدراسة سلوك الناس وهناك تداخلات بين العلوم الإجتماعية وفروعها والنظم المرتبطة بها مثل علوم الإقتصاد ، ومع ذلك يمكن دراسة السلوك من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هى علم النفس وعلم الإجتماع وعلم الإنسان.



فترى علماء النفس مهتمون بدراسة السلوك الإنساني وسمات الفرد وإسهامه كعضو في جماعة. وحيث يكون التركيز على نظام الشخصية الإنسانية متضمنا الإدراك والاتجاهات والدوافع، على سبيل المثال.

وترى علماء الاجتماع معنيون أكثر، بدراسة السلوك الاجتماعي، والعلاقات بين الجماعات. وحيث يكون التركيز على تحليل الهيكل الاجتماعي الذي يقيم الجماعة أو الجماعات، مثل دراسة العلاقة بين سلوك القادة وتأبعيهم أو مروجيهم.

أما علماء الإنسان فيهتمون أكثر بعلم الجنس البشرى وتاريخه وبدراسة السلوك الإنسانى ككل. ويكون التركيز على النظام الثقافى والمعتقدات والعادات والأفكار والقيم السائدة فى الجماعة أو المجتمع، ومقارنة السلوك بين الثقافات المختلفة التى ينتمى إليها الناس.

وباستخدام العلوم السلوكية يمكن صياغة أو هيكلة التنظيمات أو المنظمات بما يهينء بيئة عمل مناسبة أو مثلى. فهذه العلوم تُعنى بالتوفيق بين حاجات المنظمة بما يسهم فى تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، مع مراعاة حاجات الأفراد وإدراك قدراتهم الكامنة. وحيث يكون التركيز على تطبيق مبادئ، وممارسات النظرية السلوكية والإجتماعية، والمؤثرات الثقافية، على مشكلات العمل فى المنظمات .

والنظرية بشكل عام - تنقل للمديرين رسالة عن كيفية التصرف الإدارى. وهذا سيؤثر على اتجاهاتهم إزاء الأداء الإدارى ويقود إلى تغييرات فى السلوك الفعلى فالنظرية تساعد على بناء نماذج عامة يمكن تطبيقها فى كل المنظمات. كما تهينء إطارا لمفاهيم خاصة، لدراسة العملية للموضوع، ومن ثم فإن النظرية والتطبيق متلازمان. ويقودان معا إلى فهم أحسن للمعوامل المؤثرة على أنماط السلوك فى المنظمات، وعلى ممارسة المديرين لعملية الإدارة .

ولا شك أن كل منظمة يهينء أن تكون فاعلة ناجحة فى تحقيق أهدافها لاسيما فى عالم اليوم حيث تتزايد المتغيرات البيئية. وحيث يزيد ما تطرحه هذه المتغيرات من تحديات وتهديدات، على ما تهينء من فرص وحيث تتزايد حدة المنافسة التى تواجهها منظمات الأعمال ، بل وحتى منظمات حكومية غير قليلة. هذه المنافسة التى لم تعد محلية فقط، بل أصبحت عالمية أيضا ، لاسيما بعد بدء

العمل بالإتفاقية العامة للتعرفه والتجارة "الجات" وبعد تزايد تأثير التكتلات الإقتصادية الإقليمية، وتحالفات الشركات العالمية.

وعلى ذلك تكون الفاعلية التنظيمية هماً كبيراً للإدارة والعاملين أيضاً، فى المنظمات لأن نجاح المنظمة ويقاها فى السوق ومستقبلها كله سيتوقف على فاعليتها أى نجاحها فى تحقيق أهدافها.

وقد تختلف معايير النجاح أو الفاعلية التنظيمية (القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية) من منظمة لأخرى باختلاف نوع النشاط أو الحجم أو غط الملكية (قطاع حكومى أو قطاع خاص) وقد لا يكون نجاح المنظمة أبدياً فالمنظمة الناجحة الآن قد لا تكون كذلك مستقبلاً.

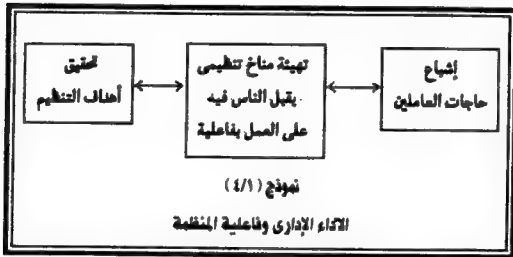
توجهات الناس إزاء العمل

يختلف الناس فى نظرتهم للعمل ودرجة إرتباطهم به وإستجاباتهم له فالإستجابة للعمل تنبع لحد كبير من نظرة الفرد إليه. ويمكن فى هذا الصدد التمييز بين ثلاثة أنماط رئيسية لتوجه الناس إزاء العمل أو نظرتهم إليه.

أ- **توجيهه وسلبى** ، حيث يعرف الأفراد العمل ليس كعنصر مركزى أو محورى فى حياتهم بل من حيث كونه وسيلة لغاية. فهناك ارتباطاً إقتصادياً بالعمل، وتميز واضح بين الأنشطة المرتبطة بالعمل وتلك الأنشطة غير المرتبطة به.

ب- **توجيهه بيروقراطى**، حيث يعرف الفرد العمل بإعتباره محورياً مركزياً فى حياته. وحيث يتواجد لديه شعور بالإلتزام تجاه العمل بالتنظيم وإسهام

التعامل الفعال مع معاونيه ومرؤسيه وقدرته على فهم شخصياتهم وتحديد حاجاتهم والسعى لإشباعها. وبدون هؤلاء الناس لن يكون هناك تنظيم أو نشاط أو إنجاز. فإزاء كل مُنتج أو نشاط أو مستند ووراء كل أهداف محققة هناك بشر يعملون ويتفاعلون في تنظيم معين.



وتحقق المنظمات أهدافها من خلال الجهود المنسقة لأعضائها. ومهمة الإدارة هي إنجاز الأعمال من خلال الآخرين (الناس) الذين يمثلون الموارد البشرية للمنظمة. وعلى عكس الموارد المادية، فالبشر ليسوا ملكا للمنظمة. ولهم - عاملين وعاملات - مدركاتهم ومشاعرهم واتجاهاتهم الخاصة تجاهها وتجاه نظم وأفراط الإدارة بها، وتجاه واجباتهم ومسئولياتهم والظروف التي يعملون بها.

ولأن العاملين بالمنظمة بشر، يتفاعلون في مواقف متباينة، فعادة ما تظهر الخلافات والصراعات والضغط وألوان السلوك السياسي. حيث يتعين ممارسة الإقدام والإحجام (أن تشد وترخى في التوقيعات المناسبة). كما تظهر

الجماعات أو التنظيمات غير الرسمية التي يؤلفها العاملون ليحققوا اشباعات متبادلة لحاجاتهم ورغباتهم.

وهناك مسئولية كبيرة تقع على عاتق الإدارة في تهيئة بيئة عمل مناسبة ونظم فاعلة لحفز العاملين ومكافأتهم. أن سلوك العاملين في المنظمة وممارسة التنظيم كعملية إدارية يتأثران لحّد كبير بممارسات الإدارة. إن أى نجاح أو فشل فى أداء فرد أو جماعة عمل أو فى الأداء التنظيمى ككل يعود للإدارة. وحتى العلاقات بين إثنين من الموظفين قد يمكن إرجاعه لأساليب الإدارة فى الإستقطاب والإختيار والتعيين أو التفويض، أو إلى نمط الإشراف على المروسين. ومن الطبيعى أن تؤثر العلاقات الشخصية على مستوى أداء الأشخاص المختلفين أو أطراف الصراع، كما تؤثر على معنويات باقى العاملين بدرجة أو بأخرى.

ومن ثم يتعين على الإدارة أن تهىء توازنا سليما بين العناصر المتداخلة التى تشكل المنظمة ككل. وأن تؤلفها فى صيغة تحقق التفاعل الأنسب والأفضل مع البيئة الخارجية للمنظمة. وأن تراعى تطوير مناخ تنظيمى يعمل فيه الناس برضاء وفاعلية. ولأن الناس والمنظمات يحتاجون بعضهم البعض، يجب أن تركز الإدارة على تحسين علاقة الناس بتنظيماتهم أو منظماتهم وعلى التوفيق بين حاجات الناس فى العمل وبين متطلبات وأهداف المنظمة.

العقد السيكولوجى

بجسد مفهوم العقد أو التعاقد السيكولوجى توقعات كل من الأفراد والمنظمة. والعقد السيكولوجى لا يأخذ صيغة مكتوبة، لكن يتضمن سلسلة من التوقعات المشتركة واشباع حاجات ناشئة عن علاقة الفرد بالمنظمة. إنه يتعلق بعملية أخذ

وعطاء من جانب كل من الفرد والمنظمة. ويغطي هذا التعاقد غير المكتوب عديدا من التوقعات عن حقوق وإمميزات، وإيجابيات والتزامات. وهي إن لم تشكل جزءا من إتفاق رسمي، إلا أن لها تأثيرها القوي على سلوكيات الناس في العمل.

توقعات الأفراد

كما تختلف طبيعة ومدى توقعات الأفراد، تختلف أيضا قدرات ورغبة المنظمة على مقابلة هذه التوقعات والوفاء بها. فهذه التوقعات تختلف من فرد لآخر، كما تختلف لدى نفس الفرد من فترة لأخرى، ومع ذلك يتوقع الأفراد بشكل عام، أن المنظمة يجب أن :

- أ- تهىء ظروف عمل آمنه وصحية.
- ب- تبذل كل جهد لتوفر أمنا واستقرارا وظيفيا ليأمن كل موظف على إستمراره في وظيفته.
- ج- تسعى لتوفير وظائف مناسبة ومشبعة لحاجات العاملين ومهيئة لدرجة مناسبة من التحدي.
- د- تتبنى سياسات وإجراءات عادلة في إدارة شئون الموظفين.
- هـ- تسمح بمشاركة العاملين في القرارات المؤثرة فيهم.
- و- تهىء فرصا معقولة لتنمية قدرات الموظفين وتقديمهم الوظيفي.
- ز- تعامل الموظفين والموظفات بإحترام وتقدير.
- ح- تمارس اتجاهات متفهمة لمشكلات وهموم الموظفين.

توقعات المنظمة

وكما يضع الأفراد توقعاتهم إزاء المنظمة، فللمنظمة وبالأحرى إدارتها أيضا توقعاتها من الأفراد. وهذه أمثلة في هذا الصدد :

أ- أن يتقبلوا فلسفة وتوجهات المنظمة.

- أن يقبلوا ما يفرض لهم من سلطة وصلاحيات، ويتحملوا المسؤولية.

ب- أن يعملوا بدأب سعيا لتحقيق أهداف المنظمة.

ج- ألا يسيئوا الظن بالنوايا الطيبة للإدارة.

د- أن يُحسِّنوا الصورة الذهنية للمنظمة (صورتها في أذهان جمهورها من الأطراف المجتمعية مثل العملاء والنقابات والموردين والمنظمات المالية والجهات الحكومية المعنية ومجلس الشعب، ووسائل الإعلام...)

هـ- أن يُبدوا ولاهم والتزامهم.

د- ألا يبددوا ثقة الإدارة فيهم.

ومن غير المرجح أن يتم الوفاء بكافة توقعات الفرد أو توقعات المنظمة. بل تجرى موازنات مستمرة وأحيانا مفاوضات صريحة وضمنية بينهما. ويرغم أن هذه التوقعات لا تُحدَّد تفصيلا وكتابة إلا أنها تظل مؤثرة في علاقة الفرد والمنظمة وتؤثر على السلوك الفردي بدرجة أو بأخرى.

ويعد التعاقد السيكلوجي مفهوما مفيدا في إختبار عملية التطبيع الإجتماعي للأعضاء الجدد في المنظمة أي الموظفين الجدد. فالانطباعات والخبرات المبكرة للفرد في بداية عمله بالمنظمة تؤثر كثيرا على مساره الوظيفي لاحقا وعلى درجة رضائه عن العمل، وعلى اتجاهه نحو تحسين الإنتاجية. كما تؤثر درجة

مقابلة وموازنة توقعات كل من الفرد والمنظمة على رغبة الناس في الإستمرار بالعمل بها وكذا رغبة المنظمة في الإبقاء عليهم كموظفين أو موظفات.

الحاجة لمدخل عالمي

تتزايد التحديات التي يواجهها المديرون منذ بداية التسعينات من القرن العشرين. الأمر الذي يدعو لإعادة تقييم فلسفات واستراتيجيات وسياسات وأنماط الإدارة. فعلى مدى السنوات العشرين الأخيرة حدثت تطورات سياسية إقتصادية وتكنولوجية غير مسبوقة. لقد تفتتت دول مثل الإتحاد السوفيتي ويوجوسلافيا، وتوحدت الألمانيتين، وقامت تكتلات إقليمية سياسية إقتصادية مثل الإتحاد الأوربي والنافتا (السوق المشتركة لدول أمريكا الشمالية : الولايات المتحدة وكندا والمكسيك). وتكتل دول جنوب شرق آسيا (آسيان) وغيرها. وظهرت تكنولوجيا متقدمة للغاية للمعلومات والاتصالات ربطت العالم وجعلته أشبه بقرية واحدة. وظهرت إهتمامات متزايدة بالجمودة وبالتنافس وجذب وكسب وإرضاء العملاء ليس فقط في الأسواق المحلية بل في الأسواق العالمية أيضا. نحن إذن نعيش ظاهرة العولمة Globalization. (٥)

ومع إنفتاح دول وأسواق العالم على بعضها تجد الإدارة العصرية نفسها أمام مطلبين إداريين هامين. أما الأول فهو الحاجة للتعلم من آخرين لاسيما المنافسين الناجحين عالميا. وأما الثاني فهو الحاجة لفهم سبل التعامل الفعال مع عاملين من جنسيات مختلفة، ناهيك عن التعامل أيضا مع عملاء وموردين من دول مختلفة.

(٥) لمزيد من التفصيل عن ظاهرة العولمة، راجع :

أحمد سيد مصطفى، " اتجاهات إداريه معاصرة "، أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد ١٥، يونيو ١٩٩٦، ص ٣.

الفروق والتشابهات الثقافية

يمكن - بسهولة - افتراض أن تعدد جنسيات العاملين يعكس اختلافات فى ثقافتهم. أى اختلافات وفروقا فى قيمهم واتجاهاتهم وعاداتهم ومذركاتهم وسلوكياتهم. وهنا تثار عدة تساؤلات، مثل :

أ- هل يجب معاملة الموظفين مختلفى الجنسيات والثقافات بشكل موحد أو مختلف؟

ب- هل تختلف التنظيمات - عالميا - من حيث الهيكل والأداء؟

ج- كيف يؤثر إختلاف نظم العلاقات الصناعية أو العلاقات بين الإدارة والعاملين على علاقة الموظف / المستخدم فى مجتمعات مختلفة؟

د- هل يجب أن تختلف مداخل وأساليب الإتصال والتفاوض عند شراء أو بيع منتجات فى دول أو أسواق مختلفة؟

و- هل يجب أن تختلف وسائل ورموز الإتصال عند تصميم الإعلان عن نفس السلعة أو الخدمة فى أسواق مختلفة؟

لا شك أن كل هذه التساؤلات والقضايا ترتبط من قريب أو بعيد بدراسة السلوك الإنسانى. سلوك البشر كمعاملين وكعملاء وكموردين. وهى أمور يتعين معالجتها ليس فقط من منظور إقتصادى أو إدارى عام أو منظور مجرد، بل أنها تحتاج أيضا لمنظور سلوكى.

تأثير الثقافة القومية

لا شك أن لكل بلد تقريبا ثقافته القومية أو الوطنية. ولا يمكن أن نعزل التقدم المبهر لمجتمعات مثل اليابان وألمانيا عن ثقافتها القومية. إن هذا التقدم هو وليد الأداء الإدارى فاعل فى استغلال الموارد المتاحة. وهذا الأداء الإدارى الفاعل تمارسه الإدارة فى منظمات متعددة فى مجالات النشاط الإقتصادى المختلفة (صناعة - زراعة - خدمات وتجارة ..) ويتأثر الأداء الإدارى بثقافة الناس فى مجتمعهم.

فمنذ بداية التطوير الصناعى فى ألمانيا درجت الإدارة والعاملون على المشاركة فى صنع القرار. ونفس الشيء حدث ويحدث فى المنظمات اليابانية كجزء من الثقافة السائدة فى المجتمع. خذ مثلاً آخر تقليد حلقات الجودة الذى نشطت الشركة اليابانية فى ممارسته، كأسلوب للعمل الجماعى الرشيق والمستمر. وقد انتقل هذا التقليد إلى العديد من الشركات الأوروبية والأمريكية. وهذا يشير تساؤلاً هاماً عن إمكانية نقل ممارسات وتقاليد لاسيما إدارية من مجتمع لآخر.

ولاشك أن دراسة السلوك الإنسانى وبالأحرى السلوك التنظيمى تتطلب فهم ثقافة المجتمع الذى تعمل به المنظمة أى البيئة الثقافية التى تشكل أحد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة (تميزها لها عن بيئة المنظمة الداخلية أو مناخها التنظيمى) وتجدر الإشارة إلى إن ثقافة المجتمع تختلف عن ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية التى سنعالجها فى موضع لاحق.

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل مفهوم المنظمة كإطار للسلوك التنظيمى، وكنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته المحيطة فيؤثر فيها ويتأثر بها. وعرضنا لمكونات المنظمة

من حيث الرسالة والهدف أو الأهداف وتقسيم العمل وتسلسل السلطة. وناقشنا معنى السلوك التنظيمي للعاملين كأفراد وجماعات، وما تشمله دراسته من عناصر هي : سلوك الناس وعملية الإدارة والمحيط التنظيمي الذي تتم فيه عملية الإدارة والعمليات التنظيمية المؤداة.

وحللنا العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات، إلى : الفرد والجماعة والتنظيم والبيئة المحيطة. وعرضنا لتعدد أبعاد مدخل العلوم السلوكية ممثله في نظام الشخصيه (علم النفس) والنظام الإجتماعي (علم الاجتماع) والنظام الإنساني. وركزنا على أن الإدارة هي نشاط انساني لمديرين وعاملين (مرعوسين). وأن الإدارة يتعين أن تراعى توقعات العاملين وحاجاتهم، بالضبط كما يجب على العاملين أن ينسجموا مع توقعات الإدارة. وأخيرا أوضحنا أهمية الحاجة لدخل عالمي لدراسة السلوك التنظيمي في ضوء تنامي ظاهرة العالمية وظهور التكتلات الإقتصادية الإقليمية وحرية إنتقال العمالة وتواجد عاملين متعددي الجنسيات والثقافات في بعض المنظمات.

أسئلة للمراجعة

١- يتأثر سلوك الناس في المنظمات بعدة عناصر. ما هي وكيف تؤثر في هذا

الصدد ؟

٢- حدد مقومات المنظمة والعلاقات التبادلية بينها.

٣- ما معنى أن المنظمة :

أ- نظام إنساني إجتماعي ؟

ب- نظام مفتوح ؟

٤- كيف تؤثر الفروق الثقافية على أسلوب إدارة العاملين وعلاقاتهم ؟

الفصل الثانى

الفروق الفردية والانداء

✽ أهداف الفصل

بعد قراءة هذا الفصل، تكون قادرا على :

- ١- تفهم إطار وطبيعة الفروق الفردية بين الناس.
- ٢- التعرف على الفروق بين الأفراد فى القدرات العقلية كعناصر للذكاء.
- ٣- إدراك كيفية الاستفادة من قدراتك العقلية.
- ٤- التعرف على الفروق بين الجنسين فى القدرات العقلية والعضلية وأثر ذلك على الأداء.

الفروق الفردية والاداء

تؤثر الفروق الفردية فى الخصائص الشخصية فى كيفية أداء الناس لأعمالهم. لأن سمات الفرد وخصائصه تؤثر على سلوكه فى العمل وعلى كمية وجودة أدائه. وعادة ما يكون سلوك الفرد فى العمل محصلة للتأثير المشترك لخصائص كل من الفرد والموقف الذى يعيشه.

ويبدو تأثير الفروق الفردية على أداء العمل واضحاً إذا علمنا أن نسبة قليلة من العاملين فى عديد من المجالات تنتج معظم العمل. ففى مجالات للأداء مثل الإنتاج أو البيع أو الشئون الإدارية فقد نجد أن ٢٠٪ من العاملين ينتجون ٨٠٪ من حجم العمل. بينما ينتج ٨٠٪ من العاملين ، الـ ٢٠٪ الباقية تقريباً. كما أن عدداً محدوداً للغاية من العاملين الذين يقدمون اقتراحات عملية ينالون قدراً كبيراً من المكافآت.

طبيعة الفروق الفردية

يتطلب أداء كل عمل من الأعمال استخدام بعض القدرات والاستعدادات الخاصة. وعلى حين تتميز بعض عوامل الإنتاج كالآلات والمعدات بماتل معين أو أشكال نمطية مشتركة بشكل يوضح أن هذه الآلات أو المعدات ستعمل بطريقة متشابهة ودرجة كفاءة واحدة يسهل التنبؤ بنتائجها ، فإن هذا التماثل والشكل النمطى لا يتوفر فى العنصر البشرى. ذلك أن الأفراد يختلفون فيما بينهم اختلافاً واضحاً فى القدرات والاستعدادات العضوية والذهنية وفى الميول والإنجازات.

وفى ظل ظروف عمل واحدة فإن العمل الذى يؤديه أشخاص متساوون فى المستوى الدراسى وفى درجة التدريب يتفاوت من شخص لآخر من حيث السرعة

والدقة فى الإنجاز أو مدى الحرص على التزام المبادئ والأسس الخلقية فى الأداء، أو أنماط السلوك المناسبة مع الزملاء والرؤساء والعلاء ويكون من الطبيعي أن يصلح (أ) لعمل معين ويصلح (ب) لعمل آخر.

(٢) لما كانت الفروق الفردية أمراً واقعاً وطبيعة سائدة، يتعين أن تنتبه الإدارة لهذه الفروق وتراعيها. فهذا أمر هام للغاية بالنسبة لمنظمات الأعمال إن أرادت أن تبني وتمتد قدراتها التنافسية. كما أنه هام بنفس القدر للمنظمات الحكومية، إن هى أرادت أن تحقق رسالتها فى تقديم خدمات جيدة لجمهورها.

تأثيرات الفروق الفردية فى مجال العمل

قارن الفروق الفردية تأثيرات متنوعة فى مجالات العمل المختلفة يمكن توضيحها فى النقاط التالية:

١- يختلف الناس فى صلاحيتهم عند الاختيار للتعيين

يتطلب الأداء السليم لكل عمل من الأعمال توفر بعض القدرات والاستعدادات الخاصة. ولما كانت هذه القدرات والإستعدادات محل إختلاف كبير بين الأفراد فإن ذلك يبرز أهمية التركيز على ترشيد سياسات الإختيار بحيث يتم تقدير درجة صلاحية كل فرد للعمل المرشح له تقديرأ علمياً سليماً. ويستهدف الإختيار الفعال إنتقاء من تتوفر لديهم أو يحتمل أن تتوفر لديهم متطلبات الوظائف المراد شغلها من حيث القدرات والإهتمامات والميول الشخصية. كما أن الفرد نفسه لو أتاحت له فرصة إختيار عمله فإنه يختار العمل الذى يتناسب مع قدراته وإستعداداته.

وقد أوضحت بعض الدراسات وجود علاقة موجبة لها دلالتها بين مستوى الذكاء الفردي وبين درجة صعوبة العمل الذى يختاره الفرد فى نطاق الأعمال الكتابية. وقد فسرت ذلك بأن الفرد يميل دائماً لأن يختار وينتقل إلى الأعمال التى تتناسب مع مستوى ذكائه. كما إتضح أن التنقل من عمل لآخر يمكن أن يقلل لدرجة ملحوظة عن طريق الإهتمام بوضع الموظفين فى الأعمال التى تناسب قدرات كل منهم، وأن الموظفين الذين يمتلكون قدراً قليلاً من القدرات اللازمة بلغت نسبة إنتقالهم من الأعمال البسيطة نصف ما بلغته لدى الأفراد الذين يمتلكون نفس القدرات بدرجة أعلى. ولوحظ عكس هذا الوضع فى الأعمال المعقدة.

إن العمل الطبيعى أو العادى هو الذى يؤديه الفرد دونما صعوبة لأنه يكون نتيجة التوافق مع استعداداته الجسمية والنفسية، وإذا لوحظت مجموعة من العمال أثناء تأديتهم لعملهم سيظهر أن بعضهم يبذل مجهوداً كبيراً فى عمله بينما يبدو الآخر على طبيعته.

وهكذا فإن لكل فرد قدراته واستعداداته الخاصة التى تجعله مناسباً فى عمل معين دون عمل آخر.

٢- يختلف الناس فى الإنتاجية

الإنتاجية البشرية هى تعبير عن قدر الناتج الذى ينتجه فرد أو مجموعة خلال فترة زمنية معينة.

وقد أجريت دراسات غطت عشرة آلاف من العاملين. واتضح أنه كلما زاد تعقد العمل يزيد أثر الفروق الفردية على قدر الناتج من العمل. فقد ينتج مندوب متمكن لمبيعات سلع صناعية مائة ضعف ما ينتجه مندوب متوسط القدرة. وفى

المقابل قد ينتج فنى متمكن لإدخال بيانات للحاسب ضعفين فقط لما ينتجه فنى متوسط القدرة. فبيع السلع الصناعية أكثر تعقيدا من إدخال بيانات للحاسب الألى.

تظهر الفروق الفردية بشكل واضح إذا قورنت كمية إنتاج مجموعة من العاملين فى فترة زمنية واحدة. وفى دراسة أجريت على عشرة من عمال إحدى شركات الدخان الكبيرة لمدة ثلاثة شهور ظهر مدى التفاوت بين إنتاج العمال إذ بلغ إنتاج العامل رقم (٢) ضعف العامل رقم (٣) كما يتضح من الجدول التالى:

جدول (١/٢)

متوسط الإنتاج اليومي لعشرة عمال

فى أحد أقسام تعبئة المخالي بإحدى شركات الدخان الكبيرة

رقم العامل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
متوسط الإنتاج	٦٧٢٠	٨٢٣٥	٤١٣٥	٥٦٠٥	٥٢٧٠	٦١٨٥	٦٤٣٥	٧٠٨٠	٤٢٨٥	٨٥٢٠

فإذا حسب متوسط إنتاج العمال العشرة لكان (٥٩٨٧) وحدة فى اليوم، ولكان إنتاج أحسن عامل ١٣٧٪ وأبطأ عامل ٦٩٪. وهى نسبة كبيرة تؤثر حتما على تكاليف الإنتاج.

وقد بينت الدراسات التى أجريت فى هذا الصدد أن كمية إنتاج العمال الأكفاء قد تزيد بمقدار الضعف أو بمقدار ٣ أمثال كمية إنتاج العمال الضعاف. وفى بعض

الحالات المتطرفة وجد أن إنتاج أحسن العمال يزيد بمقدار عشرة أو عشرين مثلاً عن إنتاج أقلهم كفاءة.

إن مدى الخسارة التي تسببها الفروق الفردية يمكن تصوره إذا ما تخيلنا أن كل العاملين ينتجون بمعدل إنتاج أحسن عامل أو يقاربه. ولو تحقق ذلك لارتفع رقم الإنتاج إلى حد كبير. وهذه الفروق تعبر في الواقع عن فروق في نفقات الإنتاج. فمع أن العاملين يستخدمون أدوات وآلات متشابهة ويشغلون أماكن متساوية ويستهلكون مقادير متساوية من الطاقة أو الكهرباء، إلا أن إنتاج بعضهم يقل عن إنتاج البعض الآخر. وهذا يعني أن العاملين قليلي الإنتاج يكلفون المنظمة أكثر مما ينبغي.

٣- يختلف الناس في جودة الإنتاج

بالإضافة إلى اختلاف العاملين في كمية الإنتاج فإنهم يختلفون أيضاً في جودته. وقد أوضحت ذلك دراسة أجريت في مصنع لبعض الأجزاء الدقيقة المستخدمة في تركيب ماكينات الطائرات، حيث طلب من ٤٥ عاملاً أن يقوموا بقياس ١٩ قطعة معدنية مختلفة الأحجام والأشكال باستخدام الميكروميتر. كانت كل قطعة من هذه القطع قد قيست من قبل بأجهزة دقيقة جداً. ثم قورنت لمقاييس التي أعدها العمال بالمقاييس الحقيقية لهذه القطع المعدنية. وأعطيت لكل عامل درجة تبعاً لدقته في القياس. وهذه الدرجة عبارة عن النسبة المئوية لقطع التي قاسها صحيحاً في حدود ٠.٠٠٠١ من البوصة من القياس الحقيقي. قد لوحظ أن الدرجات التي نالها العمال تتراوح تقريباً بين ٥٪، ٦٣٪ مما يدل على وجود فروق كبيرة بينهم من حيث دقة القياس.

٤- يختلف الناس في القدرة والموهبة

إن عوامل مثل الطموح والثقة بالنفس والمظهر الجيد والقدرة على ممارسة السلوك السياسى لا تكفى لأداء العمل، لكن الناس يحتاجون أيضاً للقدرة والمواهب المناسبة حتى يحسنوا أداء العمل. ومن ثم، تعد القدرة مصدراً رئيسياً للفروق الفردية، يؤثر على أداء العمل.

٥- يختلف الناس في إدراكهم لأهمية العمل الجاد

فالناس الذين يحبون العمل يبحثون عن الإثارة. عن أعمال مثيرة ثرية بالأداء غير العادى والمحفز. لكن ليس كل الناس كذلك بالطبع. إن معظم أو ثلثى العاملين تقريباً يفضلون أعمالاً تتطلب بذل أدنى جهد عقلى وأقل مسئولية. بل أن بعض الناس يستغرقون فى أحلام اليقظة خلال العمل ويحققون ذواتهم من خلال الترفيه والحياة الأسرية الناجحة. لذلك يفضل هؤلاء الناس أعمالاً تكرارية رتيبة ويجدون فيها نمط العمل المناسب لهم.

٦- يختلف الناس فى نمط القيادة الذى يفضلون

فترى كثيراً من الأفراد يفضلون أقصى قدر من الحرية فى العمل، ويمكن أن يعملوا بفاعلية فى ظل هذا النمط القيادى. بينما يروم بعض الأفراد أن يكون الإشراف عليهم مباشراً ومحكماً. كما يختلف الناس فى قدر الإشراف الذين يحتاجون. وبشكل عام يمكن القول بأن الأفراد الأقل قدرة وخبرة وتحفيزاً يحتاجون لإشراف أكثر. ولعل أكثر المشكلات التى تواجه المدير صعوبة تأتى من الأفراد الذين يحتاجون لإشراف كثيف مباشر لكنهم يتبرصون من هذا الإشراف عندما يمارسه المدير.

٧- يختلف الناس في حاجاتهم للإتصال بأخريين

وفقا لبعض سمات الشخصية الإنسانية والإهتمامات المهنية، يختلف الناس في قدر ما يحتاجون من إتصال مع الآخرين حتى يكونوا راضين عن أنفسهم وأعمالهم فبعض الناس يمكنهم العمل بشكل منفرد طوال اليوم وإنتاجية عالية. بينما تجد آخرين لا يطبقون ذلك ولا يستريحون إلا إن كانوا متفاعلين في عمل أو متحدثين مع موظف آخر أو موظفة أخرى. وأحيانا يتم تخصيص وقت لوجبة خفيفة في وسط يوم العمل لتهيئة إتصال أو تواصل إجتماعي بين العاملين.

٨- يختلف الناس في قدر إلتزامهم وولائهم تجاه المنظمة

قد تجد بعض العاملين ملتزمين قاما إزاء صاحب المنظمة الصغيرة أو إزاء الإدارة في المنظمات المتوسطة والكبيرة، كما لو كانوا شركاء في الملكية. لذلك يكونوا - بالتبعية - على ولاء كبير ومهتمين للغاية بأداء عمل جيد وإنتاج سلع أو خدمات على مستوى الجودة المخطط أو المرغوب. وتجدهم ملتزمين بشدة بمواعيد الحضور والإنتصاف، ويكل ما يسهم في خفض تكلفة الأداء.

لكن من ناحية أخرى تجد بعض العاملين على درجة متواضعة من الولاء أو الإلتزام تجاه أصحاب الأعمال أو المنظمات. ولا يشعرون بأي قدر من الذنب عندما لا يلتزمون بمواعيد الحضور أو الإنتصاف أو عندما يؤدون فينتجون أداء معيبا أو سيئا أو يتهاونون - عموما - في الأداء متعللين بأعذار وهمية.

٩- يختلف الناس في درجة المواظبة

هناك فروق بين العمال من حيث المواظبة على الحضور وترجع بدرجة أو بأخرى إلى درجة رضائهم على العمل ودرجة تكييفهم مع بيئته. فالبعض يواظب عليه

والبعض الآخر يكثر بينهم الغياب سواء الغياب الجزئى أى القاصر على بعض ساعات العمل فى اليوم. أو الغياب الكلى أى الغياب عن يوم كله . وفى الحالتين فهناك خسارة فى ساعات العمل تتمثل فى هبوط حجم الإنتاج وإضعاف معنويات باقى العمال.

ويتضح مدى الفروق بين العمال فى الغياب من دراسة أجراها فوكس Fox وسكوت " Scott فى مصنع لسبك المعادن حيث قاما بإحصاء عدد المرات التى غاب فيها ١٥١ عاملا بهذا المصنع فى فترة ستة شهور. وأوضحت نتائج الدراسة أن حوالى ٣١٪ من العمال لم يغيبوا إطلاقا فى هذه الفترة وأن حوالى ٢٣٪ من العمال غابوا مرة واحدة فى نفس الفترة. وأن عدد العمال يقل تدريجيا كلما زاد عدد مرات الغياب.

١٠- يختلف الناس فى معدل دوران العمل

يؤدى عدم تناسب مقتضيات العمل مع قدرات واستعدادات الموظف أو الوظيفة إلى إضعاف المعنويات وزيادة حالات عدم الإستمرار فى العمل. حيث توجد فروق بين الأفراد من حيث إستمرارهم فى العمل مدة طويلة أو كثرة تنقلهم بين الأعمال المختلفة.

ويعبر دوران العمل عن قدر التسرب فى العمالة أو ترك العمل بمنظمة معينة. وبحسب بقسمة عدد تاركى العمل فى فترة محددة على متوسط عدد العاملين بالمنظمة أو بالإدارة أو القسم خلال تلك الفترة .

ومن الممكن تقليل تنقلات الأفراد إلى درجة كبيرة إذا روعى إختيارهم بحيث تكون درجة صعوبة العمل متناسبة مع قدراتهم. إن عدد التنقلات التى تحدث بين ضفاف المقدرة الذين يقومون بأعمال سهلة يقل كثيرا عن عدد التنقلات التى

تحدث بين الأفراد ذوى المقدرة الكبيرة والذين يقومون بنفس هذه الأعمال. ويحدث عكس ذلك فى الأعمال الصعبة فإن عدد تنقلات العمال ضعاف المقدرة تكون عادة أكبر من عدد تنقلات ذوى القدرة العالية.

ولاشك أن ارتفاع معدل دوران العاملين يحرم المنظمة من الاستفادة بخبرة العاملين المدربين فضلاً عن صعوبة تغطية نفقات الإستقطاب والإختبار والتدريب المتكررة.

١١- درجة الاستفادة من التدريب

نظراً لإختلاف الأفراد فيما يتوافر لهم من قدرات واستعدادات خاصة فإن هناك فروقاً كبيرة فى قدرتهم على التعلم ودرجة الاستفادة من البرامج التدريبية. فبينما يستطيع البعض أن يصل إلى مستوى الكفاية المطلوبة بعد فترة قصيرة فإن البعض الآخر يحتاج إلى مدة أطول. وقد يعجز بعض الأفراد عن الوصول إلى المستوى المناسب للإفادة من التدريب مهما طالّت مدته.

ولاشك أن هذه الظاهرة من شأنها أن تؤدى إلى زيادة تكاليف التدريب. كما أن العاملين يتقاضون أثناء فترة التدريب أجوراً أكبر مما يستحقون نظراً لأن إنتاجهم أثناء فترة التدريب يكون ضعيفاً سواء فى الكمية أو فى مستوى الجودة. كما أنهم أثناء فترة التدريب العملى قد يتلفون بعض المواد الخام، مما يزيد من تكاليف الإنتاج. وقد يتسببون أيضاً فى تلف بعض الأدوات والأجهزة والآلات مما يؤدى إلى خسارة مالية. بدرجة أو بأخرى.

١٢- يختلف الناس في مدى الإصابة في حوادث العمل

كما تظهر الفروق الفردية في درجة الميل إلى الإصابة في حوادث العمل. فبعض الأفراد أكثر ميلاً من غيرهم إلى ذلك. وقد أجريت دراسة في مصنع للسيارات يعمل به ٦٨٠ عاملاً عن توزيع الحوادث التي وقعت في فترة ستة شهور حيث أتضح أن ٢٦.٨٪ من العمال لم تقع لهم أية حادثة إطلاقاً وأن ٢١.٨٪ منهم قد وقعت لهم حادثة أو حادثان وأن ١٧.٨٪ منهم وقعت لهم ثلاث أو أربع حوادث.

يتضح مما سبق أن مبدأ الفروق الفردية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتكوين الشخصي للأفراد مثلاً في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم. وأنه يتعذر الاعتماد على المؤثرات الخارجية مثل : الأجور الإضافية أو المكافآت والتدريب وزيادة الخدمات الاجتماعية، في إزالة الفروق الفردية أو التخفيف من حدتها. وهكذا فإنه يتعين اعتبار مبدأ الفروق الفردية كحقيقة واقعة وإعماله في عمليات الاختيار والتعيين في الوظائف والأعمال المختلفة وفقاً لقدرات واستعدادات الأفراد. وأخذ أيضاً في الاعتبار عند رسم سياسات الإشراف على العاملين، وكذا سياسات النقل والترقية، وفي تخطيط المسار الوظيفي لكل موظف على مدى سنوات خدمته بالمنظمة.

وإذا كانت الفروق الفردية تقارن هذا الأثر الكبير على الأداء كما ونوعاً. وإذا كانت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصية الأفراد وقدراتهم ولا تتأثر بالمؤثرات الخارجية، فهي بهذا الشكل تستحق أن تكون عنصراً أساسياً في تخطيط سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف. وكذا سياسات الإشراف والحفز بحيث

تكون موضع اهتمام وانتباه القادة فى أى منظمة، فى تفاعلهم مع سلوكيات مروضهم وإدارتهم لهذه السلوكيات.

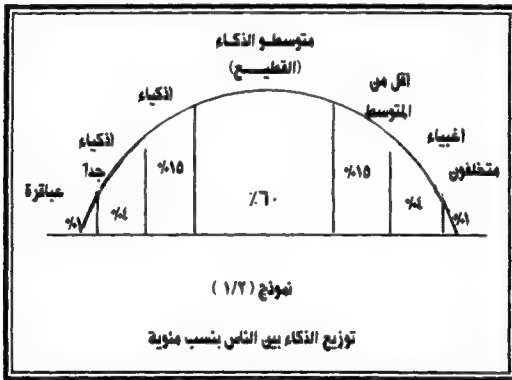
القدرة العقلية والذكاء

القدرة هى تعبير عن كل ما يستطيع الفرد أداءه من أعمال عقلية أو حركية أو سلوكية سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب. كالقدرة على التفاوض أو الاتصال أو إجراء العمليات الحسابية، والقدرة على فهم المعانى من الكلمات المقروءة أو المسموعة، والقدرة على المشى وعلى استخدام الأذرع واليدين فى معالجة أشياء معينة. والقدرات تتضمن مهارات تتوفر فعلا لدى الفرد (*). وقد تكون القدرة فطرية كالذكاء أو مكتسبة كالقدرة على التعامل مع الحاسب الآلى. أو القدرة على صنع قرارات.

وتعد القدرة العقلية أو الذكاء إحدى أهم الفروق بين الناس من حيث أثرها على أداء العمل. بطبيعة الحال فإن أداء عمل معقد يتطلب أن يكون المؤدى على مستوى عال من القدرة العقلية. بينما لا يتطلب العمل غير المعقد أو البسيط هذا المستوى. خذ مثلا عامل نظافة أو عامل فى بنك يغلق المظاريف المحتوية على رسائل البنك بقطعة من الأسفنج المبلل. مثل هذه الأعمال لا تحتاج لقدرة عقلية عالية أو فائقة. فإن عيّن بها موظف متمكن فى قدراته العقلية سيكون هذا تبديدا للموارد ووضعا للشخص غير المناسب فى العمل غير المناسب.

الذكاء

تعبير الذكاء في اللغة العربية يعنى إكتمال وقام الشيء. يقولون إذكاء النار أى رفعها حتى إقام توقدها. الذكاء إذن هو تعبير عن تمام وسرعة الفهم والقدرة على التحليل الفاعل للمواقف والمشكلات والتوصل لحلول أو مناهج سليمة للحل أو التصرف. ولا توجد فروق عرقية أو بين الأجناس فى الذكاء بشكل محدد. لكن الذكاء يتوزع بين الناس على مدى عريض كما يوضح النموذج التالى:



والذكاء أساسا فطرى، لكنه يمكن أن يتطور فيتحسن بمدى يصل إلى ٢٥ درجة بفعل عوامل بيئية مثل أسلوب التنشئة الأسرية والتربية التعليمية وما يكتسبه الفرد من قدرات عقلية. كذلك قد ينخفض مستوى الذكاء بفعل عوامل بيئية مثل

سوء التغذية وتلوث البيئة والأمراض، وتدنى أسلوب ومناهج التعلم.

عناصر الذكاء

لا يعتبر الذكاء خاصية خالصة مستقلة. لكنه يتكون من عامل عام مع عوامل خاصة، تسهم في تكوين قدرة حل المشكلات. أما العامل العام فيساعد على فهم كيف يعمل بعض الناس بطريقة جيدة في كثير من الأعمال التي تتطلب جهداً عقلياً، ورغم أن العناصر الخاصة للذكاء هي موضع جدال، فإنها تتكون في حدها الأدنى من قدرات لفظية وعددية أو حسابية (رياضية).

ومن أكثر إختبارات التوظيف شيوعاً، اختبار قدرات الموظف. (*) والذي يقوم على فكرة أن الذكاء يتألف من عناصر أو عوامل كثيرة. وتجدر الإشارة لهذه العناصر لأنها مصدر للفروق الفردية المؤثرة على أداء العمل. وهذه سبع من العناصر التي يقيسها هذا الاختبار والتي ترتبط بالقدرة العقلية لحمد كبير، بالإضافة إلى سرعة رد الفعل.

١- القدرة اللفظية

وتتمثل في القدرة على استيعاب ما يرسل إليك من معان في قالب لفظي مكتوب أو منطوق واستخدام الكلمات في التفكير وفي إرسال المعاني والتعبير عنها في إتصال شفهي أو كتابي، وإدراك ما بين الألفاظ والجمل من علاقات التشابه والتضاد.

وتعد المهارة اللفظية مقوماً هاماً للنجاح في عديد من الوظائف مثل أعمال مندوبي البيع والمديرين وأخصائى العلاقات العامة والإعلان.

(*) Employee Aptitude Survey.

٢- القدرة الحسابية أو العددية

وتتمثل في القدرة على التعامل مع الأرقام. القدرة على فهم ما يرسل اليك في قالب حسابي واستخدام الأرقام في التفكير وفي إرسال المعاني والتعبير عنها في قالب حسابي رقمي أو كمي. وهي كذلك القدرة علي معالجة مشكلة في صيغة كمية أو رياضية والتعامل مع الأرقام والتحليل الرياضي والحسابات الجبرية. ومن الوظائف التي تتطلب القدرة الحسابية أو العددية، وظائف المحللين الماليين وأخصائيو التكاليف ومبرمجو الحاسبات وخبراء الضرائب والمهندسين.

٣- القدرة على التصور البصري المكاني (*)

وهي القدرة على إدراك أبعاد الأشكال المجسمة أو المسطحة وتقليبها في الذهن وتصور ما ستؤول إليه بعد حركتها أو دورانها. وكذا القدرة على تصور حركات الأجزاء والآلات والأوضاع المختلفة أثناء هذه الحركة. وهذه القدرة تمثل مطلباً جوهرياً للمهندسين وفنيي الرسم وفنيين آخرين. كما أن التصور البصري يعد هاماً للاستعداد الميكانيكي.

٤- التحليل العددي Numerical reasoning

ويتمثل في القدرة على تحليل علاقات منطقية واكتشاف مبادئ تؤكددها. وبعد التحليل العددي- أساسا - نفس عملية الإستقراء - أي التوصل لتعميمات من حالات جزئية محددة، أو أكتشاف مبادئ أو أسس. ومعظم وظائف المستويات الأعلى وبعض وظائف المستوى الأوسط تتطلب تحليلاً إستراتيجياً.

(*) Space visualization

خذ مثلاً موظفاً فى شركة تأمين يتلقى مطالبات مؤمن عليه تعرض لخطر الحريق. إنه يستخدم التعليل الإستقرائى عندما يجمع حقائق ليتوصل إلى استنتاجات بشأن السبب المحتمل للحريق.

٥- التعليل اللفظي Verbal reasoning

ويتمثل فى القدرة على تحليل حقائق مصاغة لفظيا والتوصل لأحكام سليمة إعتقادا على معان متضمنة منطقيا فى هذه الحقائق. وكذا القدرة على معرفة متى يكون استنتاجا معينا غير مبرر إعتقادا على حقائق متاحة. هى القدرة على تنظيم وتقييم والإستفادة بمعلومات لازمة لصنع القرار الفنى أو الإدارى.

٦- العلاقة اللفظية Word fluency

وهى القدرة على استخدام الكلمات بسهولة وسرعة. وهذه القدرة مطلوبة فى الوظائف التى تتطلب تعبيراً مكشفاً لفظياً كان أو كتابياً. مثل وظيفة مرشد سياحى أو صمام أوسكرتير.

٧- التعليل الرمزي Symbolic reasoning

وهى القدرة على إستخدام رموز ذات معنى أو دلالة لتوضيح معنى معين، والتوصل لأحكام وقرارات منطقية. كما تتضمن هذه القدرة أيضاً القدرة على تقييم مدى توفر معلومات كافية لصنع قرارات محددة. وهذه القدرة مطلوبة فى وظائف المستوى العالى خصوصا تلك الوظائف الفنية أو العلمية.

٨- سرعة رد الفعل

وهذه تتمثل فى الفترة التى يستغرقها الفرد فى الإستجابة لمثير أو مؤثر

خارجي وللتصرف بسرعة إستجابة لهذا المؤثر .

وقد أوضحت الإختبارات العقلية (أو الإدراكية) فائدة واضحة في فهم طبيعة الذكاء كما شرحنا سلفا. كما أثبتت فائدتها أيضا في التنبؤ بمستوى أداء العمل في وظائف عديدة مختلفة. ورغم فائدتها في إختيار الأفراد المناسبين من بين المتقدمين لشغل وظائف، إلا أن هذه الإختبارات تعرضت لبعض الإنتقادات. فقد نظر البعض إليها على أنها متحيزة ضد من لم يحظوا بفرص تعليمية مناسبة وكافية. وانتقدت أيضا على أساس أن البعض ممن تتعارض قيمهم الثقافية مع التعلم، سيكون أداؤهم ضعيفا في هذه الإختبارات.

وهناك مقياس للذكاء يسمى معامل الذكاء العام، (IQ) (*) أو يقيس القدرات العقلية ككل أو كمحصلة . وهو عبارة عن استقصاء يخص لكل فئة عمرية وله درجة معينة. وتقسم الدرجة التي حصل عليها الفرد بإعتبارها ممثلة لعمره العقلي على عمره الزمني أي :

العمر العقلي

١٠٠ ×

العمر الزمني

الذكاء العملي

يرى كثير من الناس بما فيهم علماء النفس أن الطريقة التقليدية لفهم الذكاء كما أوردناها سلفا لا تصف القدرة العقلية بشكل كاف. وهناك انطباع غير سليم عن إختيار الذكاء بأن الذكاء هو - لحد كبير - القدرة على أداء أعمال مرتبطة بعمل أكاديمي أو متحيز.

(*) Intelligence Quoefficient.

ولتجاوز الفكرة المحدودة بأن الذكاء ينطوي على قدرة حل المشكلات المجردة، إقترح مفهوم الذكاء العملى. ويعنى أن الذكاء يتألف من ملامح أو عناصر عديدة. ومن ثم فإن الذكاء العملى لا يستبعد نوع الذكاء الذى تقيسه اختبارات الذكاء، لكنه يتضمن أيضا أنواعا أخرى للذكاء. أى أن الذكاء تعبر عنه الأنشطة العقلية المتنوعة وأن دراسة الذكاء تستلزم دراسة هذه الأنشطة العقلية ككل.

تتمثل النظرية التى ينطوي عليها الذكاء العملى فى أن هناك ثلاثة أنواع فرعية للذكاء. أما الأول فيرتبط بتجميع وتصنيف عناصر أو معلومات. وهو النوع التقليدى من الذكاء اللازم لحل مشكلات صعبة. وأما النوع الفرعى الثانى فهو لغيره وهو نوع الذكاء اللازم للتخيل ودمج عدة أشياء بأسلوب إبتكارى. وأما النوع الفرعى الثالث فهو تكيفى. وهو نوع الذكاء اللازم للتكيف مع بيئتك أو تغيير بيئتك لتلائم حاجاتك. وهو لازم لتكون فى مستوى الذكاء العادى.

وتفسر فكرة الذكاء العملى كيف يستطيع شخص متعثر خلال تعليمه، أن يكون ناجحا كرجل أعمال أو سياسى أو مهنى، مثل طبيب أو مهندس.

كيف تستفيد من قدراتك العقلية

يمكنك أن تستفيد من قدراتك العقلية فى التعلم. فهناك عدة مبادئ رئيسية للتعلم ولطريقة دراسة محددة تساعدك على الاستفادة من ذكائك فى مراحل التعليم وفى العمل أيضا.

مبادئ التعلم

هذه مبادئ للتعلم صيغت على ضوء مشات التجارب، بحيث أصبح استخدامها ممكنا في مجالات التعليم والتدريب

١- ركز

إنك لن تستطيع التعلم أو الإستزادة منه، ما لم تركز بعناية في ما تتعلمه. والتركيز هو عملية تفكير بالأساس. وترجع نواحي فشل كثيرة في التعليم المدرسي والجامعي إلى قصور التركيز أكثر من إنخفاض القدرة العقلية. فالتركيز يحسن قدرتك على أداء كل من الأعمال العقلية والجسمية.

وهناك معوق أساسي للتركيز هو اللاتقرار. اللاتقرار بشأن متى تدرس وأي موضوع ستدرس. إن ذلك لا يضيع الوقت فقط، بل هو سبيل مؤكد لخلق اتجاه سلبي بالنسبة للدراسة. ونفس الفكرة يمكن تطبيقها في مجال العمل. فإن أمضيت وقتا متحيرا في أي عمل ستؤديه ليكون يومك مشغرا، فإنك قد لا تنجح في أداء جيد.

٢- اهتم بمسا تعلمه

لا شك أنك ستتعلم بشكل أفضل عندما تكون مهتما بالموضوع الذي تدرسه أو بالمشكلة التي تواجهك. فإن رأيت أن موضوعا يضايقك أو لا يهمك، أو لم تتوصل لموضوع يهمك، فلن تتعلم بشكل جيد. حاول أن تتلمس عنصرا أو أكثر في موضوع يواجهك وأن تتحرى مدى وقوعه ضمن مجال اهتمامك.

٣- كى إتقانيا

لا تتوجه إلى أى شىء، بل إنتق ما تنظر إليه أو تسعى لتعلمه أو أداؤه. إنك لن تستطيع أن تحسن تعلم أى شىء يقدم إليك فى مراحل التعلم. إذن حاول أنت تحديد الشىء أو العنصر أو المجال الأكثر أهمية لك. قد يساعد معلم على تحديد أهم عناصر موضوع تدرسه أو يساعدك رئيسك على تحديد أهم عناصر عملك.

٤- حاول لى تذكر

ربما كان مفيدا أن تحاول تذكر - مثلا - أسماء شخصيات هامة. أو أسماء زملائك، أو أرقام تعبر عن عدد سكان أو معدلات نمو إقتصادى. إن تذكرك لأسماء زملائك أو أرقامك يساعدك على مناداة كل شخص بإسمه وعلى تعميق الروابط والعلاقات الشخصية. وهناك أشخاص بارعون فى أوراق اللعب (الكوتشينية) يستطيعون تذكر كم ورقة من فئة ٦ مثلا تم لعبها وكم منها باقية. فكلما رمى لاعب ورقة أنظر لها بعناية وعد كم منها رمى للأرض وحاول تذكر عدد الأوراق التى لُعبت.

٥- نظم معلوماتك

عندما تسعى لتعلم أجزاء أو عناصر كثيرة من المعلومات، نظمها بأن تقسمها إلى أجزاء وعناصر تهيب معنى لك. فمثلا فى دراسة هذا الكتاب، حاول أن تصنف وتجمع بعض عناصره. فتقول هذه معلومات يمكننى استخدامها لتطوير نفسى، وهذه معلومات ستساعدنى على التعامل مع الآخرين.

٦- اعتمد على رقم ٧

يستطيع معظم الناس أن يتذكروا الأشياء حتى سبع تصنيفات أو عناصر فى

مجالات عديدة. فلدينا سبعة أيام في الأسبوع، وسبعة ألوان أساسية وعندما نحاول تعلم معلومة جديدة، رتبها في سبع عناصر كبيرة. والأجزاء الجديدة من المعلومات يمكن إضافتها إلى هذه العناصر السبعة. فمثلاً إن كنت ستكتب موضوعاً إنشائياً نظمه أو قسمه إلى سبع عناصر رئيسية.

٧- تزد بقلعة معلومات جيدة

كلما عرفت أكثر عن موضوع معين، سهل عليك أن تستقبل وتستوعب معلومات جديدة عنه. فالمعرفة تعطيك أوعية تضع فيها المعلومات. فمثلاً إن كنت تهوى دراسة الحاسبات الآلية، سيسهل عليك أن تتعلم الأسماء وتصنف المعلومات عن الجيل الجديد للحاسبات.

الإستعاده هي المرشد الرئيسى لتذكر الأشياء. فإن وددت الإحتفاظ بمعلومة لدقيقة أو دقيقتان، فالوسيلة الأكثر فاعلية هي أن تُسمع لنفسك. فانت تسمع المعلومة لنفسك في صمت أو بصوت لمرات عديدة. وباستخدام هذا الاسلوب بشكل مستمر نسبياً يمكنك تخزين المعلومة في ذاكرة قصيرة الأجل. ولإستعادة أطول أجلاً، من الضروري أن تربط شىء معين تريد تعلمه بمعلومة تعلمها فعلاً. لنفترض مثلاً أنك بدأت بمقابلة كلمة "mouse" بالإنجليزية (تريد أن تتعلمها) بعلاقة مع الحاسب الآلى. فإن رأيت أن هذه الكلمة تهكم ومن الضروري تخزينها في ذاكرتك لأجل طويل، فانك تربط بين الكلمة والفأر لأن كلمة mouse تشير للفأرة المستخدمة مع الحاسب الآلى.

٨- إستوعب على فترات متقطعة

يحسن أن توزع فترات استيعابك للمعلومة أو المعلومات الجديدة على فترات.

إن الإستمرار فى استقبالها واستيعابها على فترة واحدة طويلة لن يكون مفيداً فى الغالب. استوعب قدراً قليلاً فى وقت معين ثم أفل شينا آخر، وعُدْ ثانية لاستيعاب جزءاً تالياً ثم انتقل لأداء شىء آخر، وهكذا. أى أن المطلوب هو تجزئة التعلم على فترات تتخللها أوقات للراحة. (ولو أن بعض الطلاب والطالبات يسرفون كثيراً فى ذلك). لنفترض أنك تريد أن تتعلم إجراءات جديدة فى منظمة التحقت بالعمل بها. سيكون من المناسب أن تدرسها لمدة عشرين دقيقة، ثم تفعل شيئاً آخر فى مجال عملك يكون سهلاً نسبياً (حتى لا يصيبك إرهاق يعوقك عن تعلم باقى الإجراءات، فى هذا المثال).

٩- رسخ الأشياء فى عقلك

يمكن أن تحسّن ذاكرتك فى الأجل الطويل إن عمدت لترسيخ جزء من معلومة أو حقيقة فى عقلك قبل أن تحاول تعلم جزء آخر. وهذا ما يسمى فى علم النفس بالتثبيت. وهذا يوضح قيمة وأهمية مراجعة المادة فور استقبالك لها.

كيف تحسن دراسة مادة مكتوبة

يمكن أن تحسن قدراتك فى تعلم مادة مكتوبة من خلال الأسلوب التالى الذى يتألف من خمس خطوات، (*) كما يلى:

الخطوة (١): إستعرض عناصر الموضوع

فقبل بدء القراءة (قراءة مذكرة أو تقرير أو كتاب) إستعرض بسرعة عناصر الموضوع. وهذه تجدها فى بعض الكتب فى بداية الفصل حيث تُعرض أهداف

(*) تعرف هذه الطريقة باسم SQ3R وفقاً للحروف الأولى لخطواتها الخمس وهى (S) للكلمة Survey و Q لكلمة Question و (3) لثلاث كلمات تبدأ بحرف (R) وهى

Review , Recite , Read.

الفصل. كذلك استعرض عناوين الأجزاء المختلفة وملخص الفصل. سيهيب لك هذا نظرة عامة ويسهل عليك إستيعاب وتنظيم المادة وتكوين علاقات متبادلة بين عناصرها.

الخطوة (٢) : تساؤل

كذلك وقبل أن تبدأ فى القراءة، ترجم كل عنوان من عناوين الموضوع الذى ستقرأه إلى تساؤل، مثل "ما الذى يعنيه هذا العنوان؟" و"ما هى عناصر هذا الموضوع؟" هذا على أن تكون أكثر اهتماما وإقبالا على قراءة وفهم النص. كما سيساعدك على ربط المادة الجديدة التى تقرأها بمعلومات تعرفها من قبل.

الخطوة (٣) : إقرأ

إبدأ الآن بالقراءة. إبحث عن إجابات للتساؤلات التى وضعتها. فإن وجدت معلومات لا تتعلق بهذه التساؤلات، ضع تساؤلات جديدة لتغطى المعلومات الجديدة.

الخطوة (٤) : سمع

بعد إكمال قراءة الجزء أو الفصل، إطو أوراقك أو كتابك واستعد إجابات لتساؤلاتك أو أسئلتك، وأية نقاط أخرى يمكنك تذكرها. ضع إجاباتك فى صيغة نقاط. كرر الخطوات السابقة رقم (٢) و(٣) و(٤) لكل جزء فى الفصل الذى تقرأه.

الخطوة (٥) : راجع

بعد إستكمال الفصل راجع مذكراتك أو ملاحظاتك واستعد أسئلتك وإجابات

من الذاكرة. إربط المادة التي استوعبتها بأشياء معروفة ومألوفة لك.

تلزّمك هذه الطريقة بأن تتفاعل إيجابياً مع ما تقرأ. وهذا التفاعل يجعل المادة أكثر تشويقاً وأوضح معنى، كما يحسن فرصة إستعادة المعلومات وتجميعها. وتذكر أن تنظيم ما قرأت وربطه بما تعرفه يعد هاماً لتحويل المادة إلى ذاكرة طويلة الأجل، أى يمكن إستعادتها من الذاكرة على مدى زمنى طويل. ورغم أن هذه الطريقة تستهلك وقتاً أطول من القراءة التقليدية لكنها على المدى الطويل توفر الوقت، لاسيما فى فترة الوقت القصير قبيل الإمتحانات.

المهارات وأداء العمل

تعد المهارة ضرورة لازمة للحصول على وظيفة ولتدرج الفرد فى وظائف مناسبة على مدى حياته الوظيفية أو فرص نجاحه كرجل أعمال. كما تعد المهارات مصدراً رئيسياً آخر للفروق الفردية فى مجال العمل. فالتناس يختلفون كثيراً فى مهارات مثل المهارة الحسابية ومهارة الأداء على لوحة أزرار الحاسب الآلى، ومهارة البيع، ومهارة التعامل مع العملاء وخدمتهم.

وفيما يلى قائمة بمهارات متعددة صاغها "ليفتيت" (*). وعندما تقرأ مجالات وعناصر هذه المهارات، قيم نفسك من حيث نقاط القوة أو الضعف، سيساعدك هذا على تقييم قدراتك وتحديد المجالات التى تحتاج فيها لتدريب.

(*) Julie Griffin Levitt.

راجع مجالات المهارة التالية وعناصرها، ثم دون كل مهارة ترى أنك قوياً فيها. وقد يمكنك أيضاً أن تضيف مهارة محدودة غير متضمنة بهذه القائمة.

مجالات المهارة	مهارات محددة	مهارة قوية عندي
الاتصال	الكتابة- التحدث- معرفة لغة أجنبية- مهارة التحدث بالتليفون- الإقناع- الإتصاف.	
الابتكار	توليد أفكار جديدة- التوصل لحلول مبتكرة	
العلاقات مع الآخرين	القدرة على التألف والتواصل مع آخرين - الانسجام كعضو فريق- حل الصراع- براعة استخدام الكلمات في حديث مؤثر وتعامل فاعل (الديبلوماسية)	
الإدارة	القدرة على التخطيط والتنظيم وقيادة وتحفيز الآخرين وصنع القرارات وإدارة الوقت والتقييم	
الاداء الفنى واليدوى	إنشاء- تجميع- تركيب- تشغيل- إصلاح- قيادة مركبات	
الرياضيات	مهارات الحساب- الحاسب الآلى- الرقابة باستخدام الموازنة- استخدام الأساليب الإحصائية.	
الاعمال المكتبية	استخدام لوحة أزرار الحاسب- إمساك وإدارة الملفات- إعداد قوائم وجداول على الحاسب الآلى- الكتابة على الحاسب الآلى- إمساك وإدارة السجلات والدفاتر.	

البيع	الإقناع- التفاوض- الترويج- الأمانة فى الملابس والمظهر عموما.
خدمة العملاء	خدمة العملاء- التعامل مع شكاوى العملاء- التعامل مع شخصيات صعبة.
مجالات أخرى:	

الفروق الفردية الناشئة عن اختلاف الثقافات

تؤثر البيئة التى ينشأ فيها الفرد على سلوكه فى العمل. وقد أدت عولة أسواق العمل، حيث أتبعت مؤخرًا فرص أوسع لانتقال العمالة من دولة لأخرى، أدت لإدراك متزايد للفروق الفردية الراجعة لاختلاف ثقافات العاملين.

فمثلا تجد موظفين وموظفات من دول الشرق الأقصى والشرق الأوسط يعملون بوظائف البيع فى أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية. وتجد كثيرا من مواطنى آسيا مثل الفلبينيين والهنود وغيرهم يمارسون هذه الوظائف بالدول العربية الخليجية. وعندما يتعامل مدير متجر نشأ فى دولة خليجية عربية مع من ينتمى لمثل هذه الجنسيات يتعين أن يكون حساسا للفروق الثقافية . فقد ينظر موظف بيع فيليبينى لمدير المتجر بدهشة ويعتبره متخليا عن مسئوليته إن سأله المدير عن رأيه فى حل لمشكلة مع عميل.

وهناك فارق ثقافى آخر فى سلوك العمل يظهر بين الأمريكيين والكنديين والآسيويين فالأمريكيون والكنديون يميلون للمجابهة والصراع فى العمل. بينما يميل الآسيويون لتجنب ذلك. ويساعد هذا الفارق الثقافى فى توضيح سبب الإبتسام الدائم للآسيويين حتى عندما يختلفون مع زميل أو رئيس بشأن إحدى

قضايا العمل. ويظهر هذا الفارق بشكل كبير في الشركات التي توظف عاملين أو عاملات من جنسيات مختلفة، لا سيما الشركات متعددة الجنسية (ه).

والمبدأ العام في معالجة الفروق الثقافية هو أن نكون حساسين لهذه الفروق وأن نوليها اهتمامنا عندما نتعامل مع أناس من جنسيات أو ثقافات مختلفة. ومن المعروف في دول الخليج العربية أن الموظف أو العامل الهندي مثلاً يكون أكثر تقبلاً للسلطة والسيطرة من الموظف أو العامل العربي. كذلك يمكن القول بأن موظفاً من الفلبينيين يمكن أن يكون أكثر تقبلاً للسلطة والسيطرة من موظف سويدي مثلاً.

(خطأ ثقافية يتعين تجنبها)

وطالما تتنامى ظاهرة العولمة، ومن جوانبها الهامة عولمة سوق العمل، تجدر الإشارة إلى أخطاء أو مشكلات ثقافية يتعين تجنبها إذا عملت في مصر أو دولة عربية أو دول أخرى. وفيما يلي أهم ما يجب أن تراعيه عند التعامل مع متعددي الجنسيات:

١- لا تصر على إبرام صفقه بسرعة، ففي بعض الدول يكون بناء علاقة

(هـ) الشركة متعددة الجنسية هي شركة يقع مركزها الرئيسي في دولة معينة غالباً بالولايات المتحدة الأمريكية أو أوروبا أو اليابان. وتدير عملياتها الإنتاجية والتسويقية تكاملياً في دائرة تشمل - إضافة للدولة الأم - فروعاً خارجية. يحد أدنى فرعين في دولتين خارجيتين.

وتقوم إدارة الشركة الأم - في دولة المقر - ومن منظور عالمي، بالتخطيط وصنع القرارات لنشاط فروعها بالدول الأخرى بهدف توسيع أسواقها وزيادة عائداتها. ومن أمثلة هذه الشركات "فيليبس" المالية و"تسلا" و"جترال إلكتروك" و"ملي".

إجتماعية- بدرجة أو بأخرى - سابقا على إبرام صفقه.

٢- لا تقل لهندي أنك تفضل ألا تأكل بيديك إن كان هو لا يستخدم أدوات المائدة عند الأكل، فهو يتوقع أن يحذو ضيقه حذوه.

٣- لا تسمى تفسير عبارة سنأخذ هذا بالإعتبار "We'll Consider it" على أنها "رياء" عندما تتحدث مع يابانى. فالمفاوضون اليابانيون يحنون "لا" عندما يقولون "سنأخذ هذا بالإعتبار".

٤- لا تقدم هدايا بسيطة للصينيين عند ممارسة الصفقات. فالصينيون يتضايقون من هذه الهدايا.

٥- قدم هدايا بسيطة لليابانيين عند إبرام صفقه. فاليابانيون يتضايقون إن لم يتلقوا هذه الهدايا.

٦- لا تبدو قلقا وغير راض عندما يأتى شخص متأخرا لموعد أو إجتماع فى بلد لا يكون للوقت فيها قيمة. (مثل معظم الدول النامية).

٧- لا تضغط على طالب عمل أو موظف آسيوى ليعرض إنجازاته المهنية أو الوظيفية. فهذا يشعره بالحجل والإرتباك. انهم يفضلون أن تتحدث سجلاتهم عنهم.

٨- لا تحبى فرنسيا سواء كان عميلا أو فى أى تعامل آخر للمرة الأولى فى دولة تتحدث الفرنسية قائلا : "سعيد برؤيتك. "إنه يُفضّل أن تقول "سعيد بـ"مقابلتك".

٩- لا تدخل فى أحاديث ودية فى إجتماعات العمل مع السويدى. إذذهب مباشرة إلى صلب الموضوع كما يفضلون.

رسالة إلى المدير

إن كنت مسئولاً جزئياً أو كلياً عن الاختيار من بين المتقدمين أو المرشحين لشغل وظائف، أو عن اختيار أعضاء فريق عمل، إبحث عن الفروق الفردية التي قد تؤثر على الإنتاجية.

ويحسن أن تصمم إدارة الموارد البشرية نظاماً للمقابلات والاختبارات يساعد على غربة المتقدمين وتهيئة معلومات عن خصائصهم الشخصية . أضف هذه المعلومات إلى انطباعاتك عن الشخص. كذلك لا تفترض أن إثنين من المرشحين لهما تعليم وخبرة متشابهين سيؤديان أداء جيداً متماثلاً. إسأل آخرين سبق أن عمل المرشح معهم أو لديهم. إسأل عن إنتاجيتهم في الفترة الماضية، كلما أمكن.

إستخدم فهمك للفروق الفردية لتحرز فهماً أفضل للآخرين من حولك. فإن وضعت شخصاً في فريق عمل ووجدته يتعلم أفضل عندما عمل مع جماعة عما لو عمل بمفرده، هيء له فرص التعلم من الجماعة ومن العمل الجماعي بشكل عام.

الفروق بين الجنسين (*) وآثارها فى مجال العمل

تعد الفروق بين الجنسين فى مجال العمل ومتطلباته من حيث الأداء والتكيف الوظيفى والإجتماعى من الموضوعات العامة والمثيرة للجدل فى عالم الإدارة اليوم. ورغم وجود فروق لها شأنها بين الجنسين فى القدرات والاهتمامات إلا أن هذه الفروق ليست بالخطورة التى تبرر التمييز بين الجنسين فى فرص الاختيار والتعيين والتدريب والترقية .

إن اختلاف المرأة عن الرجل من حيث التكوين والطاقة الجسمانية ، والتكوين النفسى والدور البيولوجى والإجتماعى الذى تؤديه ، والمؤثرات الإجتماعية التى تعمل فى ظلها ، يؤدى بالتالى إلى تميز ظروف عمل المرأة عن الظروف الخاصة بالرجل على أساس أوجه الاختلاف الذاتية بينهما . وذلك تتواجد فى ساحة إدارة الموارد البشرية اعتبارات وظواهر جديدة وخاصة مرتبطة بالمرأة كعنصر متميز فى قوة العمل .

١- الفروق فى القدرات العقلية

ويمكن فيما يلى عرض بعض القدرات العقلية التى تعتبر محلاً للفروق بين الجنسين وتؤثر بالتالى على طاقات وميول كل جنس وإمكانية التكيف مع عمل معين. وهى القدرة اللفظية والقدرة الرياضية الحسابية التى ترتبط بدورها بالقدرة على التفكير التحليلى المجرد والإستنتاج ، والقدرة على التصور البصرى المكانى. وأخيراً زمن رد الفعل Reaction Time .

(*) عن رسالة الكاتب للماجستير ، بعنوان :

أثر تشغيل المرأة على الإنتاجية - دراسة تطبيقية على قطاع البريد بمصر ، مكتبة كلية التجارة - جامعة القاهرة ١٩٧٠ م .

١/١ القدرة اللفظية

بالنسبة للفروق بين الجنسين فى القدرة اللفظية فإن هذه الفروق تبدأ منذ الطفولة المبكرة حيث تتفوق البنات - بشكل عام - على الأولاد فى معظم نواحي الأداء اللفظى. فمن يبدأ الكلام قبل الأولاد بشهر تقريباً ، حيث ينطقن الألفاظ الأولى بوضوح. كما أنهن أسرع فى إلتقاط الألفاظ وأقل تعرضاً للتلعثم وإعتقال اللسان من الأولاد . ويضاف إلى ذلك أن البنات يستعملن جملاً أطول ويتفوقن على الأولاد فى عدد الكلمات التى يستخدمنها أو يفهمنها . ولدى الإلتحاق بالمدارس فإن البنات يتعلمن القراءة بسهولة أكبر من الأولاد ، كنتيجة لتفوقهن فى مرحلة الطفولة المبكرة . إلا أن معظم الدراسات قد أثبتت أن الأولاد عندما يصلون إلى الصف الخامس أو السادس فى المدرسة يتساوون مع البنات فى القدرة على القراءة والإستيعاب. ولكن تستمر البنات - بشكل عام - فى التفوق فى المهارات اللغوية ويتفوقن فى طلاقة التعبير .

إن تفوق الإناث فى القدرة اللغوية بشكل عام يعتبر - فى ضوء الإختبارات والدراسات المختلفة فى هذا المجال - حقيقة جديرة بالإعتبار .وقد دلت الإختبارات اللغوية على أن البنات والنساء يفقن الذكور فى أنواع من مظاهر القدرة اللغوية كإختبارات القراءة ومعرفة الكلمات وأضدادها وتكميل الجمل الناقصة . وبالإضافة لذلك فالبنات أقرن على كتابة مقالات أو مواضيع إنشائية أطول ، وتتوارد على خواطرن كلمات هامة خاصة بسرعة أكبر ثم إنهن قادرات على الإستجابة لما يعرض عليهن من صور بتعليقات مستفيضة .

ومن الشواهد الكثيرة التى تتفق وهذه الفروق بين الجنسين فى القدرة اللفظية ،

الأغلبية الكبرى للإن :- فى وظائف البيع المختلفة . فنسبة كبيرة من هذه الوظائف تشغلها عاملات بيع . ومن يمثلن :- ربة كبيرة كعاملات تليفون ، وكموظفات إستقبال وسكرتيرات ومضيفات ومرشداة مساحيات ومذيعات بالإذاعة والتلفزيون ، وما إلى ذلك من الأعمال المختلفة التى تستلزم أساساً قدرأ كبيرأ من القدرة اللغوية والطلاقة والتعبير السليم الكيس .

٢/١ القدرة الحسابية او الرياضية

تظهر الفروق بين الجنسين فى القدرات الرياضية منذ الصغر وتستمر آثارها لتنعكس على القدرات العقلية الأخرى وسمات الشخصية فى مراحل العمر التالية. فهناك ظاهرة ملحوظة تتمثل فى نزوع الفتيات إلى الإختراط فى فروع الدراسة العامة أو الأدبية غير الرياضية مع قلة أعدادهن فى فروع الدراسة الرياضية والتطبيقية .

وفى أوروبا أوضح إحصاء أجرى فى هذا الصدد أن ٧٧,٨ ٪ من طالبات المدارس الثانوية الفنية قد إخترن - فى إطار التدريب المهنى - التدريب على المهن الكتابية والتجارية التى تعتمد على القدرة الكتابية . بينما كانت نسبة من إخترن الدراسات الصناعية ٥,٧ ٪ فقط . ويوضح ذلك أيضاً إلتجاه الفتيات إلى الإقبال على فروع الدراسة والتأهيل ذات الصبغة العامة والبسيطة ، وضعف ميلهن إلى تلك الفروع ذات الصبغة الرياضية أو التكنولوجية .

وفى الولايات المتحدة الأمريكية تتواجد هذه الظاهرة أيضاً ، حيث إتضح أن الفتيات اللاتى يلتحقن بالدراسات الجامعية يبدون أقل ميلا لأن يتجهن لدراسة الرياضيات والعلوم الطبيعية من الذكور . وهذا يعكس إختلاف المواقف والميول

المحاسة الخاصة بالأولاد والفتيات فيما يتعلق بهذه الموضوعات .

وفي جمهورية مصر العربية ، أوضحت دراسة أعدها الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، أن هناك زيادة كبيرة في خريجات الكليات النظرية ، يقابلها نقص ملحوظ في خريجات الكليات العملية . فقد بلغت نسبة خريجات الكليات النظرية - منذ أول دفعة تخرجت وحتى التسعينات ٦٦,١٪ من إجمالي الخريجات بينما بلغت نسبة خريجات الكليات العملية - وفي نفس المدة ٣٣,٩٪ . وهي نسب تبين بشكل واضح قلة الخريجات في مجال التخصصات العملية وتعكس في الوقت نفسه ميل الفتيات إلى فروع الدراسة الأدبية والإنسانية على حساب الفروع الأخرى العملية .

ومن الملاحظ أنه في مرحلة الدراسة الثانوية تكون هناك فروق بين الجنسين في المهارات الرياضية . فالأولاد - بشكل عام - يتفوقون على البنات في الهندسة التحليلية وحساب المثلثات والجبر ، كما يتفوقون بشكل ملحوظ في الاختبارات التي تتطلب تحليلاً كمياً .

العلاقة بين القدرة الرياضية والتفكير التحليلي للإناث

أوضحت الدراسات التي أجريت في هذا الصدد ، أن هناك بعض الاتجاهات الثابتة لتفسير هذه العلاقة لدى الإناث. ففي الدراسات التي ركزت على القدرة على التفكير التحليلي وإعادة تشكيل الموقف في مشكلة ما ، تبين أن الأولاد والرجال يتفوقون على البنات والنساء بشكل ملحوظ .

وقد أجرى "ليفى" دراسة عن أهمية التربية الاستقلالية في تنمية بعض الوظائف العقلية ، حيث قام بدراسة مجموعة من الأولاد الذين وصفهم بأنهم أكثر

إحتضاناً من غيرهم ، نظراً للمبالغة فى تدليل الأمهات لهم ، ومعاملتهم كأطفال حتى سن متأخرة وهو ما يحدث غالباً فى تربية البنات . وقد وجد أن هؤلاء الأولاد المحتضنين أكثر من غيرهم تقدماً فى المدرسة فى اللغة ، إذ كانوا يجيدون القراءة ، ولكنهم كانوا ضعافاً فى الرياضيات .

ويرتبط بنتائج هذه الدراسات ما إنتهى إليه "بيرى" وزملاؤه الذين صمموا مقاييس لدرجة تقمص أو إقتداء مجموعة من خريجات الجامعة لشخصية كل من الوالدين . إذ تبينوا أن النساء البارعات فى إختبار إكتشاف الأشكال المتداخلة (الهندسية) كن يتقمصن شخصيات الأب بدرجة أكبر بكثير من تقمصهن لشخصية كل من الوالدين . وقد أعطى للسيدات موضوع هذه الدراسة إختبار آخر يهدف إلى قياس درجة تقبلهن وخضوعهن للسلطة . فتبين أن البارعات منهن فى حل إختبار الأشكال المتداخلة كن يملن بشكل ملحوظ إلى تقبل السلطة بدرجة أقل . وهذا يدل على أهمية النزعة الإستقلالية الذاتية (وهى صفة ذكورية) لنمو هذا النوع من التفكير التحليلي .

٣/١ القدرة على التصور البصري المكاني

وهى تبدر فى القدرة على إدراك أبعاد الأشكال المجسمة والمسطحة وتقليبها فى الذهن وتصور ما ستؤول إليه بعد دورانها ، أو تصور حركات الآلات والأجسام والأوضاع المختلفة أثناء هذه الحركة .

كما يتمثل هذا العامل فى إمكانية إدراك العلاقات المكانية وتحليل الأجزاء التى تكون شكلاً معيناً .

وتتجلى هذه الإعتبارات فى دراسة الهندسة حيث يتفوق الأولاد على البنات

على مدى سنوات الدراسة فى إختبارات تقدير الأحجام فى الفراغات ، وهى إختبارات تتطلب أن يتخيل الفرد مثلا عدد الأسطح فى الجانب غير المرئى لبعض المكعبات. أو أن ينتخب من مجموعة رسوم متشابهة ، الرسوم التى تصلح لتكون معا شكلا معينا ، أو القدرة على إكتشاف رسم أو شكل بسيط غير معقد كجزء من شكل أكثر تعقيدا . وتكمن البراعة اللازمة لاكتشاف هذه الأشكال فى القدرة على التأثر بالشكل الكلى للمنظر ، وإسكان الإستجابة لبعض أجزاء محددة منه.

وقد أوضحت بعض الإختبارات المقتنة فى هذا الصدد بصفة ثابتة أن الأولاد أكثر قدرة من البنات على إكتشاف وإدراك وتحليل الأجزاء المحددة (من مجال بصرى معين). وأن البنات أكثر شمولاً فى إدراكهن للمجال البصرى موضوع الإختبار وأكثر تأثرا بعناصر شكله العام مجتمعة . كذلك فقد أثبتت البحوث العلمية الماثلة التى أجريت فى ثقافات مختلفة تمتد من أوروبا الغربية إلى هونج كونج ، أثبتت ميل النساء والبنات إلى الإعتماد على النظرة العامة الشاملة للموقف أكثر من ميلهن إلى النظرة التحليلية .

وقد دلت نتائج الإختبارات العقلية على أن الأولاد والرجال يتفوقون على البنات والنساء فى القدرة الرياضية العددية ، والقدرة على إدراك العلاقات المكانية ، والقدرة على التصور البصرى ، بما يجعلهم يفوقون الإناث فى الأعمال الميكانيكية . وهى نتائج يعزرها الواقع حيث تكون النساء أكثر دقة وأكثر رضا من الرجال فى الأعمال الكتابية . وهذا على خلاف ما يلاحظ فى الأعمال الميكانيكية.

١/٤ زمن رد الفعل (سرعة الإدراك)

وهو الفترة الزمنية التى يستغرقها الفرد فى الإستجابة لمدرجات المؤثر الخارجى أو للتصرف بسرعة كاستجابة لهذا المؤثر . وكلما قلت الفترة الزمنية اللازمة

للاستجابة والتصرف ، كلما كان الفرد أسرع إدراكا وحركية .

وقد قامت وزارة البريد اليابانية بإجراء اختبار لقياس زمن رد الفعل في وحدة $\frac{1}{4}$ من الثانية لدى الجنسين . وكان المختبرون ٦٤ كاتباً من الذكور و ٧٧ كاتبة من الإناث و ١٧ موزعاً للبريد و ١٧ موزعاً للبريد في ١٢ مكتباً للبريد . وكانت طريقة الاختبار أنه حالما تضيء لمبة الاختبار يقوم الشخص المختبر بجذب مفتاح كهربائي لأسفل ، وذلك لقياس الوقت من إدراك الضوء حتى حركة الإصبع . وكانت نسب وقت الاستجابة (زمن رد الفعل) - بالنسبة للكتابة والكتابات كما يلي :

جدول (٢/٢)

زمن رد الفعل لدى الجنسين

المرأة	الرجل	%
$\frac{1}{1000}$ ثانية	$\frac{1}{1000}$ ثانية	
٢٠١	١٩٧	٩٠
٢١٠	٢٠٧	٨٠
٢١٨	٢١٤	٧٠
٢٢٥	٢١٩	٦٠
٢٢٨	٢٢١	٥٠
٢٣٢	٢٢٦	٤٠
٢٣٨	٢٣٥	٣٠
٢٤٧	٢٤٢	٢٠
٢٦٤	٢٦١	١٠

وإذا اعتبرت النسبة ٥٠٪ كنسبة متوسطة ممثلة للمختبرين سيتضح أن هناك فرقاً قدره ٧ درجات في المدى المستغرق بين الجنسين. حيث يتطلب رد الفعل لدى المرأة وقتاً أطول بـ ٧ درجات عنه لدى الرجل. وهذا يعنى أن سرعة رد الفعل لدى المرأة تبلغ ٩٦,٦٪ من الرجل.

أما بالنسبة لموزعى وموزعات البريد فقد بلغ متوسط المدى ٢٣١ للرجل و ٢٣٩ للمرأة. ويبلغ الأخير (الخاص بالمرأة) ٩٦,٧٪ مقابل الأول، أى نفس الفرق تقريباً في حالة الكتابة.

٥/١ فروق أخرى

تتميز الإناث عن الذكور في القدرة على التركيز الطويل، أى تركيز الانتباه على شئ معين لمدة طويلة، دون ملل. ولعل ذلك يعد سبباً هاماً في زيادة أعدادهن في الأعمال التى تتصف بطابع التكرار والرتابة مثل الأعمال الكتابية والتدريس، وأعمال المكتبات والترجمة والبيع والتمريض والنسج والغرز.

كذلك تتميز الإناث بالتفوق في القياس والتمييز البصرى. وقد قامت وزارة البريد اليابانية باجراء اختبار لمدى دقة القياس البصرى بين الجنسين، باستعمال عداد "لهمان" وذلك لقياس الأخطاء التى تحدث في تقسيم أو توزيع مسافة ٤سم بالعين في وحدة $\frac{1}{100}$ من الدقيقة. وكلما كان الخطأ بسيطاً كلما عبر عن كفاءة الفرد المختبر. وقد أسفر الإختبار عن تفوق العاملات (بقلة أخطائهن عن أخطاء الرجال).

يتضح مما تقدم أن هناك فروقاً في مجالات متعددة بين الجنسين كنتيجة للفروق في بعض القدرات العقلية، وهى القدرة اللفظية، حيث تتفوق الإناث

بشكل واضح ، والقدرة الحسابية أو الرياضية التى يتفوق فيها الذكور نظراً لأن المهارة فى الرياضيات تقترن بتوفر الكثير من السمات التى ترتبط بدورها بالقدرة على التفكير التحليلى حيث يتفوق الذكور أيضاً . كذلك يتفوق الذكور فى القدرة على التصور البصرى المكانى ، وفى القدرة على سرعة الإستجابة للمؤثرات الخارجية والتى تتمثل فى قصر زمن رد الفعل لديهم عنه لدى النساء . وأخيراً تتفوق النساء فى القدرة على التركيز الطويل فى أداء الأعمال التى تتسم بالرتابة والتكرار ، وكذلك يتفوقن فى القياس والتمييز البصرى .

ولعل من الأنسب توضيح ما تقدم بشكل أكثر تحديداً كما يلى :

قدرات تتمتع فيها الإناث بميزة نسبية

(أ) القدرة اللفظية : سهولة إستخدام وفهم الكلمات والعبارات ، والطلاقة فى التعبير الشفهي والتحريرى .

(ب) القدرة على التركيز الطويل : تركيز الإلتباه على شىء معين أو أداء عمل معين مكرر لوقت طويل دون ملل .

(ج) القدرة على القياس والتمييز البصرى .

قدرات لا تتمتع فيها الإناث بميزة نسبية

(أ) القدرة الرياضية ، وما يقترن بها من القدرة على التفكير التحليلى المجرّد .

(ب) سرعة الإستجابة (قصر زمن رد الفعل) .

إن هذه الفروق فى القدرات بين الجنسين - بالإضافة إلى الفروق فى القدرات

العضلية - لجديرية بأن تؤخذ بعين الاعتبار والاهتمام ، إلى جانب مبدأ الفروق الفردية كمبدأ عام في مجال رسم وتخطيط سياسات إدارة الموارد البشرية وعلى الأخص سياسة الإشراف الإداري .

٢- الفروق بين الجنسين في القدرات العضلية

يعتبر التكوين الجسمي للمرأة مصدر أساسياً لتحديد مدى نشاطها ودرجة حركيتها وطاقاتها العضلية . فالمرأة في الحالات السوية العامة ، تعتبر - بالنسبة إلى الرجل - أقل سرعة ورشاقة وأصغر حجماً وأضعف جسماً . أى أنه على حين يتفوق الرجال في الأعمال الشاقة أو الصعبة تتفوق الإناث في الأعمال الناعمة أو الرقيقة .

وقد أوضح التطبيق السوفيتي في مجال الصناعات الثقيلة ، وأعمال التعدين أن هناك تخلفاً واضحاً في إنتاجية المرأة في هذه المجالات نظراً لطبيعة التكوين الجسماني للمرأة وخصائصها البشرية . ولتتميز هذه الأعمال بكونها شاقة أو صعبة . كما ثبت أن الصناعات التي تستخدم عدداً كبيراً من النساء في "سيبريا" و "كازاخستان" تتميز بانخفاض كفاءة الاستخدام الإقتصادي عن الصناعات التي تستخدم عدداً أقل من عنصر العمل النسائي .

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يختلف التوزيع العددي للنساء العاملات من ولاية لأخرى حسب هيكل أو طبيعة الصناعة في كل ولاية ، حيث تذهب نسبة بسيطة من النساء للعمل في ولاية تشتغل بالتعدين والعكس يحدث في ولاية أخرى تشتغل بالنسيج .

وفي بريطانيا فإن المقاطعات التي تشتغل بالتعدين في "يوركشاير" اجتذبت

أيضاً الصناعات الخفيفة ، لأن هذه المقاطعات توفر نساءً أكثر مما تستطيع توفيره مقاطعات أخرى مجاورة تخصصت في صناعة النسيج .

وتتفق هذه الحقائق مع الواقع العملى ، حيث يتعذر إشغال النساء بالأعمال التى تتطلب مجهوداً عضلياً كبيراً ، مثل العمل كشرطيات مطافى أو عاملات إنقاذ وما إلى ذلك من الأعمال التى تتطلب قدرات عضلية زائدة لا تتوفر لدى النساء بشكل عام .

وفيما يلى أهم مظاهر الفروق بين الجنسين فى القدرات العضلية :

١/٢ قوة القبضة

تعتبر قوة اليد أو قوة القبضة ذات دلالة وقيمة كبيرتين فى ممارسة العمل . فهى لا تثل فقط نشاط وحيوية اليد ولكنها تثل أيضاً القوة الجسمية نفسها فى صورة القوة العضلية .

ويختلف الجنسان إختلافاً ظاهراً فى قوة القبضة حيث تقل هذه القدرة لدى الإناث عنها لدى الذكور . وقد أوضحت دراسة يابانية على عمال بعض المصانع أن قوة القبضة - وإن كانت تزداد نسبياً بزيادة العمر كباقى الوظائف الجسمية الأخرى - فإنها تختلف بين الجنسين . حيث يصل الرجل إلى ذروة القوة فيها (٤٨,١ كجم) فى سن ٣٣ أو ٣٤ سنة ، أما المرأة فتصل إلى ذروة القوة فيها (٣١,٠) فى سن ٣٠ تقريباً . وعلى ذلك تكون أقصى قوة لقبضة المرأة مساوية لـ ٦٤٪ فقط من أقصى قوة لقبضة الرجل . أما بالنسبة لمتوسط قوة القبضة ، فقد بلغ ٤٤,٨ كجم لدى الرجال و ٣٠,٨ لدى النساء . كما أوضحت الدراسة أن ٤٣٪ من مجموع الرجال المختبرين كانت لديهم قوة القبض على الأشياء التى

ترزن أكثر من ٤٥ كجم ، بينما لم تستطع امرأة واحدة القيام بذلك . كما إتضح من نفس الدراسة أن أقصى مرتبة للنساء - فى قوة القبضة - تتقابل مع المرتبة المتوسطة للرجال ، وأن أقل مرتبة (من ٢٨-٢٣ كجم) تتقابل مع المرتبة المتوسطة للمرأة ، (٨ ، ٣٠) .

وإذا كانت القوة الجسمية - كعنصر أساسى فى طاقة العمل - تتمثل فى قوة القبضة إلى حد كبير ، فإن إختلاف قوة القبضة بين الجنسين يعنى - ولو بشكل غير مباشر - إختلاف طاقة العمل بينهما. ويوضح بالتالى أن العمل الذى يمكن أن ينهض به الرجل بجهد الطبيعى وقدرته العضلية العادية ، لا يمكن أن يعتبر بذاته عملاً مناسباً للمرأة. وهى حقيقة يجب أن تؤخذ بالإعتبار لدى توزيع الأعمال على الجنسين ، والإشراف عليهما .

٢/٢ قوة العمود الفقرى

تعتبر قوة العمود الفقرى واحدة من أهم الوظائف النشيطة التى تمثل القدرة العضلية. ويصفها بعض الخبراء بأنها الدليل الكامل الذى يمثل القوة الجسمية . وقد أوضحت الدراسة اليابانية سالفة الذكر أن الرجل يصل الى الذروة فى قوة العمود الفقرى (٨ ، ١٤٧ كجم) فى سن ٣٠ تقريباً وبالتحديد فى سن ٢٩ بينما لا تصل المرأة الى هذه الذروة (١ ، ٨١ كجم) إلا فى سن الأربعين وما بعده . أى أن أقصى قوة للعمود الفقرى لدى المرأة تساوى ٥٥٪ من الرجل .

كما أجريت دراسات أخرى متعددة لقياس قوة العمود الفقرى لدى الجنسين ، وقد إختلفت النسبة بين الجنسين باختلاف الجهة التى قامت بالدراسة. ولكنها بشكل عام كانت ١٠٠ للرجل و ٥٠ - ٦٠ للمرأة .

٢/٢ الطول

ثمة فرق أخير بين الجنسين - فى المقاييس الجسمية - يتمثل فى الطول. حيث يتميز الذكور بالطول النسبى عن الإناث . وقد أوضحت دراسات متعددة أجريت فى اليابان عن الطول لدى الذكور والإناث أن الفرق فى الطول بين الرجال والنساء البالغين يبلغ ١٠سم أو يزيد حيث يكون التناسب ١٠٠ للرجل و ٩٢ للمرأة . وفى الشباب المتأخر يكون التناسب ١٠٠ للرجل و ٩٣ للمرأة .

كما أوضحت الدراسة التى أجريت على العاملات والعمال فى مجموعة من الشركات الصناعية المصرية نفس الفرق تقريباً فى الطول بين الجنسين حيث إتضح أن متوسط الطول للعمال ١٦٨,٨ سم مقابل ١٥٦,٨ للعاملات - بفارق ١٢سم - وأن أكبر طول للعمال كان ١٩٣ مقابل ١٧٨ للعاملات - بفارق ١٥سم.

يرتبط طول الفرد إلى حد كبير بدرجة قابليته للتعب أو الإجهاد فى العمل. ففى الوظائف والأعمال البريدية مثلاً يمكن ملاحظة أمثلة واضحة لذلك . فمن المعروف أن الطول يؤثر على المشى بشكل أساسى . فمثلاً فى أعمال توزيع المراسلات بمحلات الإقامة كلما كان الموزع على قدر مناسب من الطول كلما سهل ذلك من عمله. حيث سيكتسب خطوة أطول فيقطع المسافة فى وقت أقل والعكس صحيح . وفى أعمال الفرز حيث يتطلب الأمر العمل فى وضع الوقوف أو الجلوس، حسب الحالة ، فإن طول القامة يؤثر فى القدرة على تصويب المادة المراد فرزها فى العين أو الحانة المخصصة لها . وكلما توفر طول القامة كلما سهلت عملية الفرز والعكس صحيح .

وبالإضافة لما تقدم فهناك مجالات أخرى للفروق بين الجنسين فى القدرات

العضلية أو القدرات الحركية ، مثل المهارة اليدوية (الأصابع واليدين والأذرع ككل) ، وتنسيق حركات الأذرع والأقدام والجذع .

اثر الفروق بين الجنسين في حدوث التعب

يعرف التعب بأنه نقص في القدرة على العمل - الجسمي أو الذهني - نتيجة عمل سابق حديث. ورغم أن التعب قد تشترك في إحداثه عوامل نفسية ، إلا أن المقصود في هذا المجال هو التعب الجسمي العضلي والعقلي الذي ينشأ عن أعمال يتوقف أداؤها على نشاط الجهازين العضلي والعقلي . وهو في ذلك يختلف عن التعب العصبي الذي تشكله أساساً صراعات نفسية وتلزم نفسى مستمر .

فالمعمل العقلي المتواصل يؤدي إلى تعب جسمي من حيث أنه يقترب بقدر من التكيف الحسي والحركي . فعملية فرز البريد مثلاً تتضمن تأزراً عقلياً وعضلياً حيث يحدث أولاً الإدراك للعنوان ثم الحكم المقترن برد الفعل في شكل التصرف (وضع الرسالة في الحانة المناسبة) والإنقباض العضلي . ومن ناحية أخرى فإن الإسراف في النشاط الجسمي يؤدي إلى خفض اللياقة العقلية ، فمثلاً لاتعد المعاناة في الانتقال الطويل في المواصلات من المنزل للعمل ، لا تعد تمهيداً مناسباً لعمل عقلي أو فكري متوسط .

ولا شك أن اختلاف القدرات المتاحة لدى الجنسين ، يجعل الجنس الأضعف أكثر قابلية وأسرع إصابة به . ويؤدي التعب بالتالي إلى نقص في قدرة الفرد على العمل .

وفي دراسة لإختبار عدة قدرات لدى كل من الجنسين في ظروف موحدة قبل وبعد العمل للتعرف على درجة التعب ، تبين أنه عقب نفس فترة العمل فإن

الرجل يظل محتفظاً بطاقته للعمل بينما لا تفك المرأة ذلك . وأن المرأة أكثر ميلاً لأن تتعب أسرع من الرجل . ولا يرجع ذلك فقط إلى اختلاف محدد بين الجنسين فى القوى الجسمية ولكن أيضاً إلى اختلاف آخر فى درجة التحمل والجلد حيث يتفوق الذكور على الإناث .

يتضح مما تقدم أن هناك مجالات واضحة للفروق العضلية بين الجنسين لعل أبرزها ، الفروق فى قوة القبضة ، وقوة العمود الفقرى . وفى قوة القبضة تبلغ نسبة المرأة إلى الرجل ٦٠ - ٦٨ ٪ وفى قوة للعمود الفقرى تبلغ النسبة ٥٠ - ٦٠ ٪ . ويمكن أن يستنتج من ذلك أن طاقة العمل للجنسين هى ١٠٠ و ٦٠ للرجل والمرأة على التوالي .

وثمة اعتباران آخران يميزان الإناث عن الذكور ولا ينبغى إغفالهما فى هذا لمجال وهما :

١- أن الدورة الشهرية تقلل بالفعل من مقدرة المرأة على العمل . وهى وإن كانت تحدث مرة شهرياً إلا إنها تتسبب فى تخفيض طاقة المرأة على العمل فى الأيام التى تلازمها فيها .

٢- أن الحمل ، وخصوصاً فى الشهور الأخيرة يتسبب فى أحيان كثيرة فى شعور المرأة بالتعب والإجهاد السريع ويؤثر على طاقتها المتاحة لأداء العمل وبالتالى على درجة تكيفها مع جو العمل .

{ ٤١٢ }

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل طبيعة الفروق الفردية بين الناس كحقيقة واقعة

فأوضحنا كيف يختلفون في صلاحيتهم للوظائف وفي إنتاجيتهم بها وفي جودة إنتاجهم وفي قدراتهم ومواهبهم، ومدى إدراكهم لأهمية العامل كذلك اختلافهم من حيث نمط القيادة الذي يفضلون وقدر انتمائهم وولائهم للمنظمة ودرجة مواظبتهم وانتظامهم في العمل.

كما إستعرضنا عناصر القدرة العقلية اللفظية والحسابية والتصورية وقدرات التعليل العددي واللفظي والرمزي. وناقشنا الذكاء من حيث مفهومه وعناصره. وأوضحنا كيف يمكن الإفادة من القدرات العقلية في التعلم الدراسي بشكل خاص. ثم تعرض الفصل للمهارة من حيث تعريفها وأهميتها في أداء العمل، وصنفنا المهارات وفقا لمجالاتها.

وناقشنا الفروق بين الجنسين وعددنا مجالات هذه الفروق في القدرات العقلية والعضلية، وكيف أن هذه الفروق تمثل مؤثرا هاما في مجالات الاختيار والتعيين والإشراف، والقابلية للتعب وحتى في تحديد ساعات وظروف العمل. وهي اعتبارات جديرة بالاهتمام من جانب المديرين عند اختيارهم وتوظيفهم للجنسين في مجالات العمل المختلفة.

استئلة للمراجعة :

- ١ - حدد أهم الفروق الفردية التي تراها مؤثرة على أداء الناس في العمل؟
- ٢ - ما هي علاقة القدرات العقلية بالذكاء ؟
- ٣ - في أى من مجالات إدارة الموارد البشرية يجب مراعاة الفروق بين الجنسين؟

الفصل الثالث

عمليات عقلية الإدراك - التعلم - القيم والاتجاهات

✽ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قادرًا على فهم :

- ١- مفهوم الإدراك، ومراحله والعوامل المؤثرة فيه.
- ٢- الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها ونحن نمارس عملية الإدراك.
- ٣- مفهوم التعلم وما يؤدي إليه من إكتساب مهارات واتجاهات وأنماط سلوك جديدة.
- ٤- القيم الشخصية، مفهومها وأنواعها ومصادرها وكيف تؤثر في السلوك.
- ٥- الاتجاهات الشخصية، مفهومها ومصادرها وكيف تؤثر في سلوكنا.

عمليات عقلية

تتعدد العمليات العقلية لدى الفرد . فهناك الإدراك من حيث كيفية إستقبال وتفسير المشيرات البيئية والعوامل المؤثرة فى ذلك. هناك أيضاً التعلم كمصدر لتغير دائم نسبيا فى السلوك. ثم يأتى دور القيم والإتجاهات من حيث مفهومها ، وكيفية تأثيرها على السلوك الفردى والجماعى فى بيئة العمل.

الإدراك

الإدراك هو عملية إستقبال وإنتقاء وتفسير لمشير أو أكثر فى بيئتنا المحيطة. فنحن نرى من نخالطهم أقرابنا وزملائنا وأصدقائنا ورؤسائنا ، ونستمع لما يقولون ونلتقى معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بنا فنستقبلها وفقا لقدرات حواسنا. ثم نفسرها وفقا لدرجة وضوح وإكتمال وجاذبية هذه المعلومات أو المثيرات، وكذا وفقا لحاجاتنا ودوافعنا وتوقعاتنا وخبراتنا السابقة.

ففى هذه البيئة المليئة بالمثيرات يساعدنا الإدراك على تصنيف وتنظيم ما نلتقاه. فنتصرف وفقا لتفسيراتنا للحقيقة التى نراها وندركها. وكثيرا ما تكون نفس الحقيقة التى نراها غير الحقيقة التى يراها أو يدركها الآخرون. أى إننا نفسر ما نراه، ونسميه الحقيقة. وقد يكون ما أدركناه هو الحقيقة أو لا يكون. وهكذا فنحن- غالبا - نرى ما نحب أن نراه، ونسمع ما نحب أن نسمعه. فقد ينظر الناس لنفس الشيء لكنهم يختلفون فى إدراكه. فمثلا يدرك رئيس لمجلس إدارة شركة، أحد مديريه (مدير التسويق مثلا) الذى يستغرق أياما عديدة لصنع قرارات هامة على أنه بطىء التصرف وغير منظم ويخاف صنع القرارات. بينما يدركه شخص آخر (مدير زميل له) على أنه مفكر متأن ومنظم. وهكذا فإن نفس الشخص (مدير التسويق) قد قيّمه رئيسه سلباً بينما قيّمه زميله إيجابا.

خذ مثالا آخر، مديرا قيّم مرسومه بإعتباره جيدا. وأخيره أنه سيتلقى زيادة فى راتبه بواقع ٥٪. قد يشعر هذا الموظف بإحباط شديد لأنه إنتقَدَ، وكان يتوقع أكثر من هذا تقديرا وعلاوة. لكن هذا الموظف قد لا يكون فطن إلى أن جهوده موضع تقدير وأن أرباح الشركة قد تدنت، وأن ما حصل عليه كان أعلى نسبة زيادة بين زملائه. أو قد يدرك أنه حصل فعلا على أعلى زيادة لكنه يبقى غير راض عما حصل عليه من تقييم.

عناصر عملية الإدراك

تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

(١) الإحساس

(٢) الإنتباه

(٣) التفسير والإدراك

ولهذه العناصر الثلاثة أهمية كبيرة فى إدراك كل من الأشياء أو المثيرات المادية مثل جرس الهاتف أو صوت بوق السيارة أو إشارة المرور. وكذا الأحداث أو المثيرات الإجتماعية، حيث تمارس الإدراك الإجتماعى فنذكر الآخرين وسلوكياتهم.

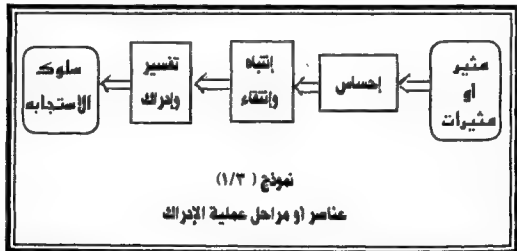
١- الإحساس

نحن محاطون بالكثير من المثيرات البيئية. لكننا لا نعى معظمها أو ندركه. إما لأننا تعلمنا أن نتجاهلها، أو لأن حواسنا أى أعضائنا الحسية غير قادرة على إستقبالها والإحساس بها. وحواسنا التى تستقبل المثيرات هي (١) النظر و(٢) السمع و(٣) الشم و(٤) التذوق و(٥) اللمس. إلا أن لهذه الحواس طاقة محددة.

ومع ذلك تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر أحيانا، ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى.

فحاسة السمع مثلا تلتقط مدى محدودا من الترددات. أما ما يفوق ذلك فقد لا يمكن للبشر سماعه. لكن قد تسمعه حيوانات مثل الكلاب. لكن بعض الناس كفاقدى البصر- مثلا - يطورون حاسة سمع أو لمس بمستوى أعلى أو أقوى من غيرهم.

وطالما توافرت حواس قادرة على استقبال المثيرات فى بيئتنا المحيطة فإن هذه المثيرات تؤدى لأحاسيس أو مشاعر. فالحواس بعد استقبالها للمثيرات الخارجية تنقلها عبر الأعصاب إلى المخ. وهكذا نشعر أو نحس بالصوت والضوء والملمس والمذاق والرائحة. وهناك أيضا مشيرات داخلية فى الجسم الاتسانى تنقلها الأعصاب للمخ، مثل الإحساس بالتعب أو الألم.



٢- الإتيباه

برغم قدرتنا على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية، إلا أننا لا نلتفت إليها

كلها. بل ننتبه لبعضها ونتجاهل البعض الآخر. إما لأنه غير مهم في نظرنا أو لأننا لا نريد رؤيته أو سماعه. وهكذا غارس إنتباهها إنتقائيا لبعض المثيرات. وحتى ما ننتبه له فقد لا ندركه على حقيقته وبشكل كامل بل قد ندركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئي.

وعلى ذلك فنحن غارس عملية إنتقاء من بين مثيرات متعددة. فما الذى يؤثر على الإنتقاء الإدراكي. إنها خصائص فى المثير الذى ندركه. وأبضا خصائصنا الشخصية أى خصائص الفرد المُدْرِك. لنبدأ هنا بتناول خصائص المثير.

خصائص المثير أو الشيء موضع الإدراك

تتمثل هذه الخصائص فيما يلى :

حجم المثير، فكلما كبر حجم الشيء المادى موضع الإدراك زاد إحتمال إدراكنا له. تخيل أنك جالس وتمشى بجوارك قطعة وكذلك ثملة. فأى المثيرين سيلفت إنتباهك ؟

قوة المثير كلما زادت قوة المثير زاد إحتمال ملاحظته. فالصباح أو الصوت العالى يرجح أن يلفت الإنتباه أكثر من الصوت الهادى. أو المنخفض.

التكرار، فكلما زاد تكرار حدوث المثير، زادت فرص الإلتفات إليه. وعادة ما يستخدم مديرو التسويق أو الإعلان مبدأ التكرار هذا فى تكرار تقديم الإعلان لجذب إنتباه المشتريين الحاليين والمرتقبين.

العكس، يزيد إحتمال الإنتباه للمثير الذى يتضاد أو يختلف مع البيئة المحيطة، عن المثير الذى ينسجم معها. ويمكن أن يحدث التضاد من خلال اللون أو الحجم

أو الصوت أو أى عامل آخر يميز المثير عن غيره من المثيرات فى البيئة التى يتفاعل معها الفرد.

الحركة، فلأن الحركة تجذب الإنتباه غالبا، نجد أن المثير المتحرك أكثر قابلية للإنتباه عن المثير الساكن أو الثابت. خذ مثلا لوحة إعلانات ثابتة بطريق، ولوحة إعلانات بالنيون الملون، ينطفىء منها جزء ويضىء الجزء الآخر، أيهما سيلفت إنتباهك أكثر ؟

الجملة : فالمثير الذى يبدو جديدا أو متميزا سيلفت الإنتباه أكثر من مثير مألوف تمت ملاحظته بانتظام خلال فترة مضت. وهكذا ترى المسوقين يجذبون إنتباه المشتريين بالغلاف الجديد أو التصميم الإعلاني الجديد.

٣- التفسير والإدراك

تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التى نحس بها. فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الناس وغيرها لا تدخل لوعينا خالصة تماما. وعندما ننتبه إليها فإننا نحاول أن ننظم ونصنف المعلومات التى نتلقاها لتفسيرها وندركها بمعنى معين.

وبرغم حرصنا على سلامة ونقاء مدركاتنا من التحيز، فإن خصائص الموقف الذى نعيشه قد يجعل ذلك صعبا. فنحن قد لا نحسن التفسير أو الإدراك عندما تكون معلوماتنا عن الشيء محدودة أو متناثرة وغير مرتبة. يمكن أن نتخيل هنا محام وقد جاءه من يطلب مشورته ومساعدته فى قضية معينة. للوهلة الأولى سيدرك المحامى موقف هذا العميل بشكل غير دقيق. إذ أن المعلومات الأولية محدودة. لذلك فإن مشورته ستتأثر بعدم أو قصور إدراكه لموقف هذا العميل أو الموكل. وفى عملية الإدراك نحاول تفسير ما أنتقينا من المثيرات وهنا

يتطلب تنظيم ما إستقبلناه.

التنظيم الإدراكي (تنظيم وترتيب عناصر المثير)

عندما نتعرض لمثير معين، فنحن لا ندرك عناصره مفككة أو مبعثرة. بل تنظمها عقولنا ونجمعها وترتيبها في نسق مترابط ذو معنى. وهذا ما يسمى بالتنظيم الإدراكي. (*) فأنت عندما تستمع لحديث زميلك، تربط بين الكلمات والجمل ونبرة الصوت وتصبيرات الوجه. وتكون من كل هذه العناصر هيكلًا متكاملًا للإدراك. ونحن نستخدم في هذا الصدد بعض الأسس لتنظيم أحاسيسنا تتضمن ما يلي :

١- التقابل على خلفية الصورة

يميل الناس لإدراك الأشياء إزاء خلفيتها التي تظهر فيها. ويوضح النموذج رقم (٢/٣) مبدأ خلفية الصورة. فهل ترى "فازة" بيضاء على أرضية سوداء أو ترى وجهان متقابلان على أرضية بيضاء ؟ وهذا ما يرتبط بأدراكنا للأحداث الإجتماعية.

فمثلاً، في إجتماع لفريق عمل يركز معظم الناس على المناقشة اللفظية ويفشلون في الإنتباه إلى خلفية الرسائل غير اللفظية التي قد يكون لها معان ومدلولات أكثر جدوى في فهم مجريات المناقشة وأداء الفريق.

خذ مثلاً آخر شخصان في موقف توتر ونزاع وقد قذف أحدهما الآخر بكلمة حادة. ثم لاحظ نفس هذه الكلمة وقد قالها أحدهما للآخر لكن في موقف ودي ضاحك. برغم أنها نفس الكلمة لكن المعنى سيختلف وفقاً لخلفية الموقف.

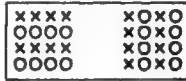
(*) وفقاً لدرسة "الجشالت" التي قادها عالم النفس "ماكس ويرثيريمر"

التقابل أو التضاد على خلفية الصورة



هل ترى دعا ، للزهر "كازة" أم وجهان متقابلان

التشابه



بسبب التشابه ، قبل لرؤية أربعة صفوف على اليسار وأربعة أعمدة على اليمين

التقارب



بسبب القرب ، ترى ثلاثة أعمدة بست نقاط وليس ستة صفوف بثلاث نقاط

سد الفجوات



برغم عدم اكتمال الخطات فالتنازع على أية حال ، وإذا حسن ترتيب الشكل الأيمن وسد فجواته فسنراه كنجمة

نموذج (٢ / ٣)

المبادئ والمزاورة على التنظيم الإداري

٢- التقسيم

كلما تشابهت خصائص عدة مشيرات يميل الفرد لإدراكها كتجميع واحد أو مجموعة واحدة. والفرق الرياضية ترتدى أزياء مميزة لمساعدة لاعبي كل فريق على التعرف على زملائهم في الفريق وتمييزهم. وبعض المنظمات تلون بعض مذكراتها أو نماذجها بلون معين لتحديد الرسائل الخاصة بكل موضوع على حدة. فتكون أوراق خطابات رئاسة مجلس الإدارة بلون أو تصميم مميز، وأوراق القطاع الفني بلون آخر، وهكذا.

٣- التقارب

عندما تتقارب المشيرات في المسافة أو الوقت فإنها تتجمع أو ترتبط ببعضها في ذهن الشخص المذكور. فقد ترى شخصا يقف بجانب باب سيارة فخمة فتدركه على أنه صاحبها. وقد ترى رجلا وامرأة يقفان متقاربان أمام نافذة عرض لمحل تجارى فتعتقد أنهما زوجين أو إن بينهما علاقة. وقد ترى موظفا متضايقا أو محبطا بعد خروج مديره من غرفته فتدرك أن مديره قد أنه أو إنتقده.

٤- الإستكمال أو سد الفجوات

لأن كثيرا من المشيرات التى ندركها تكون غير كاملة، فإننا نميل لإستكمال أو إستحضار المعلومات أو الأبعاد ذهنيا لنكون صورة كاملة. فمثلا قد ترى عاموداً أو جزءا من قاعدة إعلانية وقد حجب دائرة الضوء الأوسط (الأصفر) لإشارة مرور. لكن لأنك رأيت إشارة المرور كثيرا فإن مبدأ سد الفجوات سيجعلك ترى إشارة المرور كاملة. وفى النموذج السابق ترى مثلثا ضلعه الأيمن غير كامل وأنت ستفعل نفس الشيء لتراه كاملا.

العوامل المؤثرة على الإدراك

يمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين. أما الأولى فهي عوامل داخلية تتعلق بخصائص الفرد المُدْرِك. وأما الثانية فهي عوامل خارجية عنه خاصة بالفرد المُدْرِك وبالشئ المُدْرَك، وخصائص الموقف موضع الإدراك.

خصائص الفرد المُدْرِك

تتعدد هذه الخصائص - فى تأثيرها على الإدراك - لتشمل (١) قدرات الحواس (٢) الحاجات والدوافع، (٣) الخبرات السابقة (٤) القيم الشخصية (٥) إدراك الذات، (٦) درجة التعقد الإدراكي، (٧) خصائص شخصية، و (٨) الحالة الصحية. ويؤثر بعض هذه الخصائص عليك سواء فى إنتقائك من بين المثيرات أو فى ما تقارسه من عملية التنظيم الإدراكي.

١- قدرات الحواس

كلما زادت قدرة حاسة معينة أو أكثر، زادت فرص إنتقاط الفرد لمثير أو أكثر بهذه الحاسة أو حواس أخرى مكملته.

٢- الحاجات والدوافع

عادة ما تؤدى الحاجة أو الحاجات غير المشبعة لدى الفرد لأن يكون أكثر حساسية وإستشارة لإلتقاط المثير أو المثيرات المرتبطة بهذه الحاجة أو الحاجات دون غيرها. فالجوعان يميل لرؤية أشياء يمكن أكلها حتى لو لم تكن صالحة تماماً للأكل. وعندما يقود جوعانا سيارته تجده يميل لملاحظة لافتات إعلانية كثيرة عن مطاعم دون غيرها من لافتات أخرى. وهذا هو الإلتقاء فى عملية الإدراك. وقد

تؤثر الحاجات غير المشبعة على الإنتقاء خلال عملية الإدراك.

أنظر مثلاً للصورة التالية. قد تدرك ما بها للوهلة الأولى على أنها فتاة حسناء جذابة متألقة. أو قد تدركها عجوز بائسة. والأمر يتوقف لحد كبير على حاجاتك ودوافعك وربما عواطفك.



فتاة حسناء أم عجوز شحطاء

وقد لوحظ أن من يشعر بعدم الأمان أو الخوف، قد يرى في صوت أو حركة ما يدركه كتهديد، حتى ولو لم يكن في هذا الحدث ما يشكل تهديدا فعليا له. وكما لوحظ في دراسات سابقة أنه عندما طُلب إلى أطفال فقراء أن يصفوا حجم عملات متعددة تبين أنهم أدركوها بإعتبارها أكبر مما أدركها الأطفال الأغنياء.

وعندما تكون عواطفنا مضطربة فنكون غاضبين، قد تنتشره عملياتنا الإدراكية فنسى إدراك تعليقات بسيطة من آخرين.

٣- الخبرات السابقة

عندما نتعرض لحدث معين فإن هذا يهيشونا لرؤيته أو سماعه عندما يتكرر ثانية. ونشار لهذه العملية بـ "التهيو الإدراكي". فخبراتنا السابقة تشكل لدينا توقعات تؤثر على مدركاتنا الحالية. إن ما نتعرض له من نجاح أو فشل فى تجاربنا السابقة، يؤثر على إدراكنا لأى مشير يعد تكراراً لهذه التجارب. خذ مثلاً الطفل الذى رأى فى تعبيرات وجه أمه غضباً أو عدم رضا عن سلوك له، سيدرك نفس المعنى إن كررت أمه هذا التعبير. والمدير الذى تعامل مع موظفة أو أكثر وليس قادراً من عدم الجدية، قد يلفت انتباهه خبراً أو أخباراً عن قصور فاعلية موظفة أو مديرة. والموظف الذى تعرض للوم رئيسه عندما تأخر عن موعد بدء العمل، يتوقع أن ينهره رئيسه عندما يكرر نفس التأخير.

٤- القيم الشخصية

القيمة هى ما يراه الفرد قيماً أو على درجة عالية من الأهمية. هى شىء يراه الفرد غالياً ويتبناه ويصدر عنه. (كأن يصدر عن الصدق أو عن الأمانة مثلاً). لأنه يحقق له ما يريد ويهىء له درجة من الرضا والسعادة. وهكذا تكون القيم الشخصية هى ما يراه الفرد صحيحاً أو غير صحيح، حلالاً أو حراماً، مفضلاً أو غير مفضل. وهكذا نجد شخصاً يرى فى الصدق قيمة، وترى آخر يجد فى الكذب قيمة. وفى معرض الحديث عن القيم الشخصية وكيف تشكل إدراك الفرد وتؤثر عليه، نعرض لنظرية (X) ونظرية (Y) لـ "ماكريجور".

نظرية (X) ونظرية (Y)

تقدم هذه النظرية مثالا لكيفية تأثير إدراك المديرين لمؤسسيهم على سلوك المديرين.

طور "ماكريجور" نظريته هذه في وقت عقدت فيه مقارنة بين أجهزة تليفون من ماركة (X) باعتبارها غير جيدة، مع أجهزة من ماركة (Y) باعتبارها جيدة. وترجمت نظرية (X) ذلك في نظرتها للناس. فكونت نظرة متشائمة غير إيجابية للطبيعة الإنسانية. تفترض أن الناس كسالى بطبيعتهم، لا يريدون العمل أو يحبونه. وأن المدير يجب أن يجبرهم عليه ويدفعهم إليه، ويهددهم حتى يحققوا أهداف المنظمة. كما افترضت أن الإنسان العادي يُفضل أن يُقاد ويوجه، ويود تجنب المسئولية وأنه محدود الطموح ويحتاج للأمان قبل كل شيء..

ورأى "ماكريجور" أن العاملين سيتصرفون بشكل مختلف لو غير المديرين نظرتهم ففتبنوا إفتراضات أخرى عكس نظرية (X) المتشائمة. فقدم ستة إفتراضات سميت بنظرية (Y) التي تعكس نظرة متفائلة للناس، وهي :

أ- الإنسان العادي - بفطرته - لا يكره العمل.

ب- لا تعتبر التهديد بالعقاب والرقابة المحكمة وسائل وحيدة لدفع الناس للعمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. بل أن الناس سيمارسون توجيهها ذاتيا ورقابة ذاتية في إتجاه بلوغ هذه الأهداف.

ج- أكثر المحفزات للفرد على الأداء هي الرضا عن الذات، وبلوغ حاجات تحقيق الذات من خلال المجهود الموجه لتحقيق الأهداف التنظيمية.

د- إن تجنب المسؤولية والإقتدار للطموح والتركيز على الأمان ليست خصائص بشرية موروثة. بل هي نتائج مترتبة على خبرات سابقة. وأن الإنسان العادى يقبل على التعلم ليتقبل المسؤولية وتحملها.

هـ- إن القدرة على التخيل والإبتكار موزعه توزيعا عريضا على البشر وليست متركزة فى نطاق محدود بين البشر.

وعلى ذلك - ووفقا لنظرية (X) - فإن العاملين المقصرين والذين يفترقون للمبادأة، يستحقون اللوم. لكن نظرية (Y) توجه اللوم فى هذه الحالة للإدارة وليس للعاملين. حيث ترى أن الإدارة فشلت فى تطوير قدرات موظفيها.

توضح هاتان النظريتان للطبيعة الإنسانية معطيات إدراكية مختلفة يستخدمها المديرون فى إدارتهم لسلوكيات مرعوسيههم. وهكذا يتصرف المديرون بشكل مختلف كاستجابة لهذه السلوكيات والمشكلات التنظيمية المترتبة عليها. كما أن معظم أساليب التغيير التنظيمى تقوم على افتراضات نظرية (Y) من حيث توجه الإدارة لتهيئة سبل الأداء الفاعل للعاملين من حيث إعادة تصميم نظم مثل تقييم الأداء والأجور والخوافز والترقيات والإدارة بالمشاركة.

وهكذا تمثل القيمة أو القيم الشخصية - إراديا أو لا إراديا - معيارا لسلوكيا يقيم به الفرد سلوكه وسلوكيات الآخرين. وتؤثر قيما فى تنظيم مدركتنا وصياغة قراراتنا. فهؤلاء الذين يحبون الناس ولديهم قيم إيجابية مثل الإيثار والتعاون، يكونون أكثر ميلا لإدراك الفرص التى تجعلهم يساعدون الآخرين. فترى شخصا يدرك بسرعة وجود عجز يود أن يعبر الطريق. وزميلا فى العمل يدرك زميله المتعصب غير القادر على مواصلة العمل. كذلك نجد أن من يقيمون الدقة والإتقان، يلاحظون بسرعة عيوب الجودة وأخطاء العمل.

كما أن اختلاف نسق القيم الشخصية والاجتماعية من مجتمع لآخر. يجعل ما نراه نحن مقبولا، غير مقبول أو مستهجن لدى مجتمع آخر. باختصار نحن نرى وندرك ما ينسجم مع قيمنا الشخصية.

٥- إدراك الذات

هناك ميل مشترك لدى الناس لإدراك أنفسهم أو ذواتهم كمنط أو معيار للحكم على الآخرين. فخصائصنا الشخصية تؤثر على ما نراه فى الآخرين من خصائص. فمن لديه خصائص التألف والتراحم مع الآخرين يولى أهمية كبيرة للبحث عن هذه الخصائص لدى الآخرين. والفرد ذو الشخصية السلطوية المهيمنة يرى الآخرين من منظور واحد. منظور مستواهم الاجتماعى ومدى نفوذهم ولا يرى فيهم سمات شخصية أخرى.

وعندما تكون لدينا رؤية إيجابية للذات ونرضى عن أنفسنا، فميل لرؤية خصائص طيبة فى الآخرين. ويزعجنا ألا يكونوا كذلك. فإن كنت على ذوق عال فى التعامل مع الناس، تتوقع أن يكونوا كذلك. فإن عاملك أحدهم بقلة ذوق فإن هذا سيفضبك. إن من يفشلون فى فهم ذواتهم أو يرون أنفسهم بصورة غير طيبة أو لا يرضون عن أنفسهم، لا يمتدون بذواتهم. لذلك يغلب أن يخطئوا فى إدراكهم للآخرين وأن يروا كل شىء سلبيا ومهددا. وقد يؤدى سوء إدراكهم للآخرين لإنخفاض أكثر فى إعتدادهم بذواتهم.

٦- درجة تعقد أو بساطة الإدراك

كيف يصيغ الفرد تفكيره وتعليله للأحداث؟ هناك ذوى الإدراك المعقد الذين يستخدمون فى الإدراك نظاما معقدا متعدد الأوعية لتصنيف وتخزين المعلومات. فيكونوا أكثر قبولا لتلقى وتصنيف وتخزين المعلومات الجديدة اللازمة للتفكير

والتحليل. أما ذوى الإدراك البسيط فلديهم تصنيفات وأوعية قليلة لتخزين المعلومات ولا يميلون لإضافة عنصر أو وعاء جديداً لاستيعاب معلومات أو مدركات جديدة. ومن ثم يميلون - أو يتغاضون عن - ولا يرحبون بتغيير إطار أو هيكل معلوماتهم ومدركاتهم ومفاهيمهم. أنهم ببساطة لا يتكيفون مع معلومات مضافة جديدة، ولا مع مفاهيم واتجاهات جديدة.

خذ مثلاً مديراً بسيطاً الإدراك بشركة بترولية يعمل بها أفراد من جنسيات متعددة. قد يفشل فى إستيعاب معلومات جديدة تساعد على تمييز فروق ثقافية بين زملاء أو عاملين أمريكيين ويابانيين أو كوريين. بينما زميله ذو نسق الإدراك المعقد أو الأكثر تعقيداً سيسهل عليه استيعاب معلومات عن ثقافات وقيم هؤلاء العاملين، ومن ثم إدراك الفروق فى عاداتهم وخصالهم. وهكذا يصبح أقدر على التعامل معهم بفضل نسقه الإدراكى المعقد.

وهكذا يكون التعقد الإدراكى سمة مساعدة على دقة الإدراك. سمة لازمة للمدير الفاعل ولبلوغ النجاح فى القيادة الإدارية. وعموماً فى التعامل الإيجابى مع الآخرين.

٧- خصائص شخصية

من هذه الخصائص المؤثرة على الإدراك، نذكر التفاؤل الذى يبعث على الإقدام والمخاطرة. والشخص الذى له هذه السمة يميل لإدراك المشير والإستجابة له إيجابياً، بعكس المتشائم. كذلك هناك خصيصة شخصية هامة أخرى فى مجال الإدراك هى المرونة.

وتعبر المرونة عن مدى إستعداد الفرد لتقبل معلومات أو أفكار أو مفاهيم جديدة والتكيف معها. والمرونة محصلة لقدرات عقلية مثل القدرات اللفظية

والحسابية والتخيلية وقوة الذاكرة. كما تتكامل مع سمات سلوكية مثل المبادأة والإستقلالية. وكلما قويت هذه القدرات والسمات زادت قدرة الفرد على استكمال الصور أو المعلومات الناقصة وسد الثغرات فيما يراه من أحداث وأشكال. أى قدرته على التعامل مع معلومات ناقصة ومواقف غامضة، وعلى التخيل اللازم للإبتكار. ليس هذا فقط بل يميل الفرد المرن لأن يكون أقل تعصبا، وأكثر استعدادا لتلقى وإدراك معلومات ومفاهيم جديدة.

وللمرونة درجات تبدأ بالسعى للتزود بمعلومات وآراء جديدة، والسعى لتفهمها ثم تقبلها. ثم الإستعداد للتحويل لفكر جديد أو مسار جديد إن رآه الفرد مناسباً حتى لو تعارض أو لم ينسجم مع مفاهيمه الخاصة. ثم يتجاوز الفرد المرن مرحلة الاستعداد للتحويل إلى التحويل فعلاً للمسار الجديد. وأقصى درجات المرونة هى أن يستطيع الفرد التكيف مع واقع جديد (أو معطيات جديدة) حتى لو لم يكن مناسباً له تماماً.

٨- الحالة الصحية

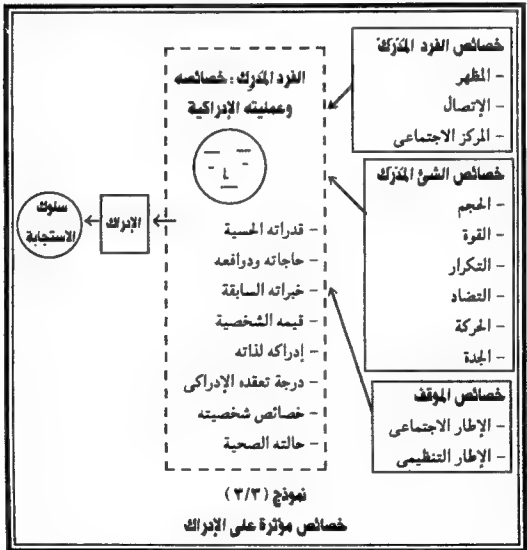
فالفرد الذى يعانى من حساسية للأثرية أو الدخان قد يدرك الوظائف التى يقتضى العمل بها تعرضاً لهذه الملوثات، على أنها خطرة. بينما قد لا يراها غيره كذلك. من ناحية أخرى فالفرد المريض أو المهق أو المتعب يتأثر مزاجه الإبتغالى سلبي ويكون فى حالة لا تساعد على التفسير السليم للمثير، لاسيما عند الإدراك الإجتماعى، أى إدراك الآخرين وسلوكياتهم.

خصائص الفرد المتزك

يعد الإدراك الاجتماعى أى إدراك الأشخاص الآخرين والأحداث الإجتماعية أكثر صعوبة من إدراك الأشياء المادية. فالشئ المادى (مكتب مثلاً) يسهل

قياسه - عندما يختلف شخصان في إدراك طوله - بمسطرة أو بتر. لكن إن اختلف شخصان في الحكم على مدى نجاح مدير، فقد يصعب تحديد أى منهما على حق في حكمه.

وتتضمن الخصائص الرئيسية المؤثرة على الإدراك الاجتماعي (أى إدراك الفرد لما يحدث خلال تفاعله مع جماعة أو فريق عمل) كل من (١) خصائص الفرد المدرك، و(٢) خصائص الموقف بالإضافة لخصائص الشيء المدرك، والتي يتضمنها النموذج الشامل رقم (٣/٣)



ومن حيث خصائص الفرد المُدرَك، تتأثر مدركاتنا على الآخرين بعدة خصائص وسمات مادية مثل مظهر الفرد وطريقته فى الإتصال ومركزه الإجتماعى أو التنظيمى.

١- المظهر

قد يتصرف شخصان بشكل متماثل. لكننا نصنف سلوكهما بشكل مختلف، إن اختلف مظهرها المادى. ولا يؤثر مظهر الآخرين فقط على كيفية إدراكنا لسلوكياتهم. بل يؤثر أيضا على كيفية إستجابتنا لهم. فالتناس الذين يرتدون زيا جيدا تزيد فرصهم فى الحصول على وظائف إن كانوا ساعين للتوظيف، وفى تحقيق مبيعات أكثر إن كانوا يعملون بالبيع، أو فى الحصول على خدمة جيدة وعناية أكبر إن كانوا يطلبون خدمة حكومية أو مصرفية مثلا.

وغالبا ما نفترض أن من يرتدى بذلة كاملة وريطة عنق يميل لأن يكون على مركز اجتماعى أو مهنى أو تنظيمى عال. وأن من يرتدى زيا حرقيا مثل "عفرية" أو "أوقرول"، أقل مستوى وسلطة ونفوذ. ولا شك إن إستجابتنا ستختلف غالبا لكل من هذين التقسيمين من الناس.

٢- الإتصال

بينما نستمع للناس وهم يتحدثون فأننا نصدر أحكاما سريعة على شخصياتهم، وخلفياتهم الإجتماعية أو الثقافية أو المهنية أو العلمية أو الحرفية. فنحن نلاحظ طبقة الصوت لتتبين ما إن كان المتحدث سعيدا أو حزينا أو غاضبا. ونحن نلاحظ دقة ووضوح الرسائل التى نلقاها، ونفترض عموما أن الرسالة المنطوقة فى لهجة تأكيدية تشديدية، واضحة ومحددة، يُنْتَبَهُ إليها بعناية. فعندما

تحدث موظفة فى إجماع - بصوت خافت ولهجة غير مؤكدة أو حاسمة، ستقل فرص إنصات الآخرين لها قياسا بموظف آخر لفته جادة مؤكدة حاسمة، وصوته قوى مؤثر.

كذلك فالموضوعات التى يختارها الناس للتحدث فيها، لا تكشف فقط عن خلفياتهم التعليمية أو الثقافية، بل أيضا عن اهتماماتهم الشخصية وطرق أو أساليب تفكيرهم. كذلك فعندما يتحدث شخص بلهجة أو لكنة محلية فنحن نترجم هذا لنحدد خلفيته الجغرافية أو الإقليمية وكذا الثقافية.

كذلك فنحن نستنتج الكثير من المعانى فى الإتصالات غير اللفظية التى لا يتحدث فيها آخرون بل يستخدمون لغة العيون وتعبيرات الوجه وحركات اليد والجسم وطريقة الوقفة أو الجلسة. فعندما تجلس منتصبا وتنتظر للطرف الآخر فى عينيه وتومىء برأسك موافقا، يشعر الطرف الآخر أنك مهتم به وبما يقول. ويدرك أنك مهتم وودود.

٣- المركز التنظيمى أو الاجتماعى

برغم تشابه أو تماثل سلوك شخصين فإن إختلاف مركزيهما اجتماعيا أو تنظيميا، سيجعلنا نميل لتمييز مدلولات مختلفة لسلوكيهما. فقد يسمع موظف كلمة "صباح الخير" من زميله ومن مرعوسه. لكن يميل لأن يدرك فى تحية رئيسه هذه، ودأ أكثر ومراعاة أكثر للمشاعر، عن تحية زميله.

كما تتأثر مدركاتنا بوظائف من نراهم وإنتماءاتهم لمجموعة أو مهنة معينة. فمثلا نقيمنا لحديث عن الحبكة الفنية لمسرحية ما، سيتأثر كثيرا بما إذا كان المتحدث مخرجاً أو ممثلاً قديراً، أو كان موظفاً فى محل تجارى. كما أن تعليقات

عن تحديات المنافسة الأجنبية لشركاتنا ستدركُ بشكل مختلف تماما إن قالها رجل أعمال أو قالها صاحب محل لتصفيف الشعر.

خصائص الموقف

يمكن أن يلعب الموقف موضع الإدراك دورا رئيسيا في تحديد كيفية إدراك شيء أو حدث معين. فالإطار الموقفي قد يهيء معلومات مضافة عن التأثير (كشخص أو حدث)، أو يكون مرشحا قمر من خلاله ملاحظتنا المتحيزة فلبونها أو يغيرها. فهناك إطاران مؤثران على مدركاتنا في الموقف الذي نعيشه، هما ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي.

١- ثقافة المنظمة

تتأثر مدركاتنا بعوامل متنوعة في الإطار الاجتماعي للمنظمة التي نعمل بها، والذي يشار إليه عامة بإعتباره ثقافة المنظمة.

وتتألف ثقافة المنظمة سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو عامة أو خاصة من مجموعة فلسفات وأفكار ومبادئ ومعتقدات وتوقعات، تعمد الإدارة لنشرها لتعم العاملين بالمنظمة. ويمكن أن تتمثل ثقافة المنظمة في رموز أو شعارات، أو مقالات يكتبها العاملون في مجلة المنظمة أو في شعار يوضع على أوراق المنظمة وسياراتها، أو في قصص تروى عن مؤسس أو مؤسس الشركة.

وهذا يجعلنا بصدد أعراف تجسد أنماطا أو قواعد للسلوك يقبلها الجميع من مستوى الإدارة العليا حتى أصغر عامل. فهي - ثقافة المنظمة - تساعد على تفهم العاملين لأهداف وتوجهات المنظمة وقثل مرشدا وموجها لسلوكيات العاملين بها.

- ونورد - فيما يلى - بعض الأمثلة الإيجابية لعناصر ثقافة منظمة :
- * تخصيص بعض الساعات أسبوعيا لممارسة جماعية للرياضة فى ساحات أو ملاعب الشركة، تجمع الرؤساء والمهنيين.
 - * التشجيع على الأمانة والنزاهة.
 - * تصميم وترويج شعارات يتبناها الجميع - فى المنظمة - وجدانيا وذلك مثل : "العمل حق - "العمل واجب" - "الأمانة كنز" - "آلتك / أدواتك مثل أولادك فحافظ عليها" - "لا خاب من إستشار" - "الإعتراف بالحق فضيلة" - "وأمرهم شورى بينهم" - "العمل دائما على حق" - "خدمة العميل أولا".
 - * تشجيع التعاون ودفع العاملين للتناقص الإيجابى
 - * الإعتراف بالخطأ، وإعلان المسئولية عنه، كسلوك متفق عليه.
 - * تشجيع الصراحة والمباشرة والوضوح.
 - * عرض أفلام تحكى قصصا عن عاملين مثاليين حسنوا الجودة، أو اكتشفوا أساليب أداء أفضل، أو خفضوا تكلفة ... الخ.
 - * مجىء الرؤساء قبل مرسوميهم فى بداية أو قبل بداية يوم العمل لتقديم قدوة طيبة.
 - * إستمرار الرؤساء لساعات عمل أطول لإنجاز أعمال متأخرة لتقديم قدوة.
 - * لقاءات دورية غير رسمية على مرائد مستديرة على نط فلسفة "حلقات

والعلاقات الانسانية.

* تشجيع السعى للتميز فى الأداء الفردى والجماعى.

* تحرى عدم الإسراف فى إستهلاك التيار الكهربائى أو الوقود أو الخدمات أو الأدوات.

* رعاية مالية / إجتماعية متبادلة يتعارف عليها العاملون لا سيما فى المناسبات والحالات الإجتماعية.

* دعوات متبادلة بين الرؤساء والمرؤسين لغذاء أو عشاء أو إفطار فى شهر رمضان بما يعمق العلاقات الإنسانية ويتيح تبادل الآراء والأفكار والمشاعر.

* تهيئة سماعات داخلية تبث فى أوقات الراحة أو أوقات تناول الطعام، بعض الموسيقى الخفيفة.

وهناك متغير ثقافى هام يتمثل فى مدى وجود مناخ تنافسى أو تعاونى. ففى موقف تعيشه جماعة عمل متنافسة يكون الإتصال بين الناس حذراً. ويميل الناس لأن يتصرفوا بشكل دفاعى ولأن يدركوا تعليقات وأفعال الآخرين كتهديدات وتحديات. لكن فى موقف تعيشه جماعة عمل متعاونة، يمارس الأفراد صراحة وثقة كبيرتين. وتُدرك تعليقات وأفعال الآخرين بشكل تعاونى ودود.

كذلك فهناك متغير هام فى المحيط الإجتماعى بالعمل يتمثل فى مدى وجود التزام بالإستقامة والنزاهة أو قبول للمراوغة وعدم الأمانة والإلتفافات السلوكية عموماً. فمع إفتراض أو توقع أن يكون كل موظف أميناً وصريحاً تماماً، يمكن أن يكون الناس أكثر صراحة وإفتاحاً فى علاقاتهم الشخصية وأن يشقوا فى كل ما

يسمعه أو يروه. لكن إن شاع بينهم عدم الأمانة وتحريف الأقوال ووصف الأمور بغير حقيقتها، فهم يتعلمون أن يحترسوا فيما يقولون وأن يفسروا غمزة عين أو حركة يد كمؤشر على الصمت وعدم توجيه أسئلة.

كما أن السعى للتمييز في الأداء يمثل متغيراً ثقافياً هاماً. فالعاملون سيدركون الأمور بشكل مختلف وفقاً لمعرفتهم بأن الإدارة تتوقع منهم أن يسعوا للتمييز في الأداء، أو إن اعتقدوا أن الإدارة تقبل أداءً متوسط الجودة. فمثلاً إن كانت ثقافة المنظمة تخدم وتشجع وتسمى نحو الجودة الفائقة والخدمة المتميزة، فإن إقتراحاً بإخفاء جزء معيب أو سلعة معيبة في وسط صندوق سيشحن لعميل سيعتبر نقطة أو مزاحاً. أما إن كانت ثقافة المنظمة تقبل مستوى متوسطاً للجودة - وليس المستوى المخطط - فإن هذا الإقتراح سيُدرَكُ بإعتباره إقتراحاً واقعياً.

٢- الهيكل التنظيمي

يتأثر ما نتهياً لرؤيته بالمستوى التنظيمي وبالإدارة التي يقع فيها الحدث. فإذا جمعنا عدداً من مديري إدارات مختلفة بالمنظمة وعرضنا عليهم مشكلة متعددة الأبعاد تواجه منظمته، ويتعين تحليلها وصنع قرار بشأنها. من الأرجح هنا أن تتأثر مدركات المديرين لأبعاد المشكلة بالإدارات التي يعملون بها. مثلاً قد يدرك مدير المبيعات مشكلات البيع بإعتبارها العنصر الحاكم في الموقف أو المشكلة. بينما يرى مدير الإنتاج أن أهم بعد هو البعد الإنتاجي دون سواه.

أخطاء الإدراك

إننا نخطئ أحياناً - على مدى اليوم - في ملاحظتنا للناس والأحداث. وفيما يلي عرض موجز لهذه الأخطاء التي يمكن تصنيفها أيضاً كمعوقات لسلامة

أو صحة الإدراك.

١- التعميم (أو خطأ الهالة)

خطأ التعميم أو الهالة "Halo Effect" هو ميلك لأن تحكم على شخص من واقع إحدى سماته أو ملامح سلوكه. ميلك لأن تدع إحدى سماته تؤثر على إدراكك لباقي سماته. فقد ترى شخصا وجيها أنيقا (وهذه مجرد سمة) فتستنتج أنه أكثر ذكاء من غيره. مع أنه لا توجد علاقة بين الوجة والذكاء.

وقد يخطئ مدير فيرى أحد ممرضيه متمكنا في أحد مجالات الأداء (بارع مثلا في صياغة وإعداد مذكرة) فيعمم ذلك في حكمه على مجمل سماته مدركا أن هذا الموظف متمكن في كافة مجالات الأداء. ودون أن يحص كمية وجودة عمله. ويخطئ أيضا فيرى ممرسا آخر ضعيفا في أحد مجالات الأداء، فيعمم مدركا أنه ضعيفا في باقي مجالات الأداء.

وفى تقييم أداء الموظف يبدو خطأ الهالة مؤثرا لحد كبير. فإن تلون إدراك المدير بإحدى السمات الإيجابية أو السلبية لموظف يلون إدراكه لباقي خصائص أو قدرات هذا الموظف. مما يؤدي لعدم عدالة تقييم الأداء وعدم صحة ما يبنى عليه من نتائج أو قرارات بشأن مجالات احتياجه التدريبى، أو التغيير فى أجره أو علاواته أو ترقية، وما إلى ذلك.

٢- التعميط (أو قوالب الناس)

فى خطأ التعميط أو وضع الناس فى قوالب "Stereotyping"، نميل لوضع الناس فى قوالب وفق انطباعات مسبقة. فنحن قد نصف الناس لمجموعات وفق تقسيم جغرافى أو قبلى أو مهنى أو تعليمى أو جنسى. وننسب لكل تقسيم أو

مجموعة، خصائص إيجابية أو سلبية. ومن ثم نتوقع أن يكون لمن ينتمى لمجموعة معينة نفس خصائص هذه المجموعة. أى أننا لا ندرك الخصائص الذاتية لهذا الشخص، بل ندركه بخصائص المجموعة التى ينتمى لها ونتوقع أن تكون فيه هذه الخصائص. وهكذا نضع هذا الشخص فى قالب محدد صممناه للمجموعة التى صنفناه بها. ولا نحفل حتى بمعرفة مدى صحة حكمنا عليه.

ومن الأمثلة الشائعة لخطأ التعميط، استخدام التقسيمات التالية:

أ- الجنسية، مثلا نقول : كل اليابانيون منظمون وملتزمون.

ب- الوظيفة، فنقول مثلا : كل المحامون مراوغون.

ج- السن، فنقول مثلا : كل صغار السن لا يوثق بهم، أو أن كل كبار السن لا يتقبلون الأفكار الجديدة.

د- الجنس، فنقول مثلا : كل النساء عاطفيات جدا. أو كل النساء قليلات الإنتاجية.

هـ- التعليم، فنقول : كل خريجي الجامعة أذكيا، أو نقول أن كل خريجي الجامعات الأجنبية أغزر علما.

وتجدر الإشارة لوجود اتجاهات لدى بعض الرجال لاسيما المديرين بشأن الموظفين. فقد يدرك مدير مرموساته على أنهم محدودات الحماس متواضعات الإنتاجية، بينما لا يمكن تعميم ذلك حقيقة. لهذا تجد نساء نجحن فى أعمالهن وتدرجن فى مناصب إدارية أعلى تواجههن ضغوطاً رغم تميزهن. فإن أظهرن خصائص أنثوية قد ينظر لهن باعتبارهن مفتقرات للطموح إلى التطور الوظيفى. وإن أظهرت حسما وتأكيدا وتصميما على الأداء الملتزم، قد تدركن بإعتبارهن عدوانيات أو مسترجلات.

وبرغم أن التعميم يمثل محاولة لتبسيط عملية الإدراك، فإنه لا يتفق والمنطق السليم ويسبب أخطاء إدراكية مؤثرة. فهناك قاعدة منطقية هي "ليس كل". فليس كل خريجي الجامعات الأجنبية أغزر علما، ولا كل صغار السن لا يوثق بهم، وهكذا.

٣- الإدراك الإنتقائي

وهذا يعنى أن نرى ونسمع ونتتبع لما يهمنا ونهمل ما عداه. وأن نحجب معلومات لا تحب سماعها. وهذا يمثل إستجابة تعليمية. فنحن نتعلم من التجربة الماضية أن نتجاهل - أو نتفاضى عن - معلومات غير مريحة أو سارة. فعندما تستمع لتعليقات إنتقادية من طرف آخر بشأن أفكارك أو سلوكياتك، فإتلك قد تقبل لتجاهل النقد الذى يتعرض لعيوب فيك.

وهذا الميل للإدراك الإنتقائى لا يساعد على بناء وتطوير شخصية ناضجة. فمن دلائل الشخصية القوية أن ترحب بسماع النقد مع محاولة التمييز بنزاهة بين النقد الموضوعى وغير الموضوعى. فإن بدا النقد موضوعيا يتعين الترحيب به والتشجيع عليه والسعى للإفادة منه. وقد قال عمر بن الخطاب فى مناقشة له مع امرأة عن المهور، "أصابت امرأة، وأخطأ عمر".

٤- الإدراك الدفاعى

وهذا يعنى رفض أو معارضة أو تجاهل معلومات غير مقبولة. فقد تصادف من وقت لآخر مشيرا معيناً يرتب ضيقاً أو تهديداً، فنرفض إدراكه أو ننكره. فالفرد يميل غالبا لتجاهل المعلومات التى ترفضها ثقافته (قيمة واتجاهاته) ولتجاهل الأحداث التى لا يقوى على مواجهتها أو معالجتها. حيث تساعدنا عملية الدفاع الإدراكي على توظيف عواطفنا بتوجيه إنتباهنا لأشياء أو موضوعات أخرى.

فعندما نواجه مشيراً مهددا فنحن نستجيب عادة بأحد الأساليب التالية :

أ- نشكر إدراك الشيء ونتجاهله كلية.

ب- نعدل أو نشوه الإدراك لنجعله مقبولا أو متسقا مع معتقداتنا.

ج- نقبل الإدراك ونجرب تعديلات في معتقداتنا الأخرى.

د- ندرك المثير الذي يهددنا ، لكن نرفض الإستجابة بالتغيير.

٥- اثر الإنطباعات الأولى

عندما نقابل أناسا للمرة الأولى، نكون إنطبعا أولياً يقوم على معلومات محدودة. قد يمكن تصحيح هذا الإنطباع في مقابلات أو لقاءات تالية. وغالبا ما تدم الإنطباعات الأولى. ففي مقابلات الاختيار - مثلا - يلاحظ أن المقابلين يكونون إنطبعا عن المتقدم لشغل الوظيفة خلال الدقائق الثلاث أو الأربع الأولى. وقد يكون الإنطباع سلبيا. وغالبا ما تتطلب الإنطباعات السلبية الأولى معلومات وفيرة لتغييرها. وقد يتشيث بعض المديرين أو المقابلين بآرائهم فيرفضون إدراك معلومات تتناقض مع ما أدركوه في الإنطباعات الأولى. وهذا يفسر لماذا يكون للأيام القليلة الأولى في العمل أثر كبير على إنجهايات وأداء العاملين الجدد إزاء بيئة العمل. فتجدهم ميالين أو غير ميالين له بدرجة أو بأخرى.

٦- الإسقاط

الإسقاط هو ميلك لأن تصف آخرين بسمات أو مشاعر سلبية تراها في نفسك ولا تود أن تعترف بها. فتسقطها عليهم. وهكذا تستخدم آلية دفاعية لحماية مفهومك عن ذاتك، ولتكون أقدر على مواجهة آخرين ترى فيهم عيوباً. ولأن

الإدراك سلوك دفاعى، فإنه يتضمن مدركات خاطئة. فمثلاً نجد من يتمسكون بدرجة عالية من العناد وتصلب الآراء، والفرضية والبخل، يميلون لتصنيف آخرين باعتبارهم أعلى درجة فى هذه السمات، بينما يصفون أنفسهم بأنهم أقل درجة فيها.

٧- التمييز والتحيز

يعد التمييز والتحيز والتعامل من المشكلات التنظيمية الحادة التى تنشأ خلال عملية الإدراك، وتؤدى غالباً إلى ممارسات معيبة تحيزاً لجنس أو عرق أو عصبية قبلية. حيث ينظر شخص لآخر أو آخرين نظرة عدم إحترام أو تحقير أو إذلال.

ويعرف التمييز أساساً بأنه إدراك للفروق بين الناس أو الأشياء. من ثم فالتمييز ليس بالضرورة حسناً أو سيئاً. فعندما يميز العملاء بين سلعتين على أساس الجودة، أو يميز المديرون بين إثنين من المتقدمين لطلب وظيفة على أساس متطلبات الوظيفة، يكون التمييز هنا إيجابى. لكن عندما يتحيز مدير ضد فرد أو مجموعة على أساس الجنس أو الدين أو العرق وى، معاملتهم بسبب هذه الخصائص، تكون بصدده تمييز خاطئ، معنوي وقانوني.

وينشأ التمييز والتعامل على الآخرين عادة بسبب التحيز. والتحيز هو حكم خاطئ، على فرد أو أكثر أو نظرة خاطئة تقوم على التفاضل عن حقائق معينة وعدم الإكتراث بها. إنه تحيز غير منطقي يرتبط بشك أو عدم تسامح، أو كره غير منطقي لفرد أو مجموعة من عرق أو جنس أو قبيلة معينة.

التعلم Learning

التعلم هو مصدر لتغير دائم نسبيا في السلوك. فيتغير سلوك الفرد عن سلوكه قبل التعلم. وينشأ التغير في السلوك إما نتيجة لتجربة أو خبرة (أو تجارب وخبرات) مكتسبة، وهذا يغير في السلوك الظاهر. أو ينشأ نتيجة لملاحظة ومشاهدة الآخرين فيكتسب الفرد خبرات سلوكية تغير أفكاره وميوله واتجاهاته وبعض خصائص شخصيته. وهذا يغير سلوكه الباطن أو المستتر الذي يصعب قياسه.

ولما كان التعلم يؤدي لتغير دائم نسبيا فإن أي تغير مؤقت في السلوك لا يمكن نسبته للتعلم. إن تغيرا مؤقتا في السلوك بعد إنتهاء إجهاد أو جوع أو بعد تناول دواء، لا يدخل ضمن نتائج التعلم. كذلك لا تنسب للتعلم التغير الطبيعي في السلوك الناجم عن نضج جسماني أو عقلي أو نضج في الشخصية. فهي ليست وليدة خبرات أو ملاحظات، أي ليست وليدة تعلم.

ومع ذلك فإن تعلم بعض المهارات يمكن أن يتأثر بعمر الفرد. فالطفل لا يستطيع تعلم مهارات مثل المشي أو الجري أو لعب الكرة إلا بعد مرحلة من النضج العضلي. كذلك تجد الشخص المتقدم في العمر نسبيا أقل قدرة على تعلم التعامل مع الحاسب الآلي وبرامجه من الفتى اليافع أو الشاب.

ماذا نتعلم ؟

إننا لا نتعلم أو نكتسب فقط معارف ومهارات، بل يؤدي التعلم لإنشاء إتجاهات جديدة وأنماط للسلوك يتوقع الناس أن يمارسها الفرد. أي أن الإنسان يتعلم كيف يؤدي دوره الإجتماعي. فالدور هو توقعات الآخرين لسلوك أي دور الفرد. كأب أو كإبن أو كزوج أو كمدير أو كمربوس، وهكذا.

ولا يتم التعلم فقط فى منظمات التعليم كالمدارس والمعاهد والجامعات، بل أنه عملية إنسانية إجتماعية مستمرة تشمل مجالات شتى. فهناك - على سبيل المثال - طالب يتلقى درساً فى قاعدة دراسية، وصبي يتعلم قيادة دراجة وآخر يتعلم السباحة. وهذه ممرضة تتلقى إرشادات رئيستها بشأن كيفية إستعمال جهاز طبي جديد. وهذا موظف جديد يتدرب فى فرع بنك يشاهد مدير الفرع وهو يتعامل مع عميل ناثر. وهذه فتاة تستمع إلى قريبة لها تحكى تجربتها فى زواج غير موفق وتشعر بخيبة أملها وآلامها النفسية. وتشترك هذه المواقف فى وجود عملية تعلم تحدث بالفعل.

وهناك فروق فردية بين الناس من حيث الاتجاهات والدافعية للتعلم والقدرة عليه. وقد تتأثر اتجاهات الفرد نحو التعلم بما صادفه فى تجاربه الماضية من مكاسب أو أضرار. وتركز جهود التعليم الرسمى فى منظمات التعليم (وهى تختلف عن صيغ التعلم الاجتماعى) على إكساب الأفراد معارف ومهارات وعلى إختبار الأفراد وتقرير نجاحهم أو رموبهم. أى أن الهدف هنا هو التمييز بينهم وفقاً لمدى قدرتهم على التعلم.

نماذج التعلم

يمكن التركيز فى هذا الصدد على ثلاثة نماذج للتعلم. وهى نموذج التعلم الشرطى التقليدى Classical Conditioning ، ونموذج التعلم الشرطى الوسيطى، ونموذج التعلم بالملاحظة.

١- نموذج التعلم الشرطى التقليدى

وضع العالم الروسى "إيفان بافلوف" نظرية التعلم الشرطى. تركز النظرية على الإستجابة التلقائية أو اللاإرادية لمثير معين. فالخوف - مثلاً - هو إستجابة

تلقائية لمثير مثل صوت قوى لإتفجار أو إطلاق قذائف أو رصاصات. وهذه الإستجابة شرطية لأنها مشروطة بحدوث مثير جديد أو متوقعة على حدوثه.

أوضحت تجارب "باقلوف" كيف أن انعكاسات سلوكية معينة تشكل إستجابة لموقف جديد أو مثير جديد. فوجد أن الكلاب يسيل لعابها عندما تسمع جرس الباب إذا تكرر ارتباط ذلك بوضع طبق من الطعام لها. لقد تعلم الكلب أن يربط صوت الجرس بالطعام. ومن ثم فقد تكيف شرطيا للإستجابة بهذه الطريقة (ميلان اللعاب).

جدول رقم (١/٣)

مراحل التعلم الشرطي

المرحلة الأولى

المثير : طبق الطعام
الإستجابة : يسيل لعاب الكلب
لم يحدث تعلم وما حدث هو رد فعل أو استجابة تلقائية وطبيعية .
فالإستجابة هنا غير شرطية.

المرحلة الثانية

المثير : طبق الطعام إضافة
الإستجابة : يسيل لعاب الكلب
لصوت الجرس.
ومع تكرار التجربة لمرات عديدة، يكون الكلب فى موقف تعلم حيث يربط بين
الجرس ووضع الطعام.

المرحلة الثالثة

المثير : صوت الجرس
الإستجابة : يسيل لعاب الكلب
هنا تم التعلم فعلا وأصبح الكلب متكيفاً شرطيا للإستجابة لصوت الجرس.
ومن ثم نشأت علاقة المثير والإستجابة.

٢- نموذج التعلم الشرطي الوسيلى

هنا تكون إستجابة الفرد إرادية لمثير معين. إنه يستجيب بإرادته - وليس تلقائيا- فيتلقي نتائج معينة لهذه الإستجابة. نتائج تكون إيجابية سارة أو مجزية، أو تكون سلبية تتضمن عقابا أو أذى. والفرد- فى إستجابته السلوكية للمثير البينى - يصدر عن خبرات بيئية إكتسبها وتعلمها من خبراته وما جناه من ثواب أو عقاب.

وكلما تكرر حدوث نتيجة مرغوبة تولدت عن الإستجابة السلوكية لمثير معين، تعلم الفرد أن تكراره لهذه الإستجابة عند حدوث نفس المثير، سيولد نتيجة طيبة مثل سرور أو مكافأة أو ربح. أما إن أدت الإستجابة لمثير - بسلوك معين لنتيجة غير طيبة مثل ألم أو عقاب أو خسارة، يتعلم الفرد أو يتوقع ألا يسلك بنفس الطريقة مستقبلا إن حدث نفس المثير.

٣- التعلم بالملاحظة

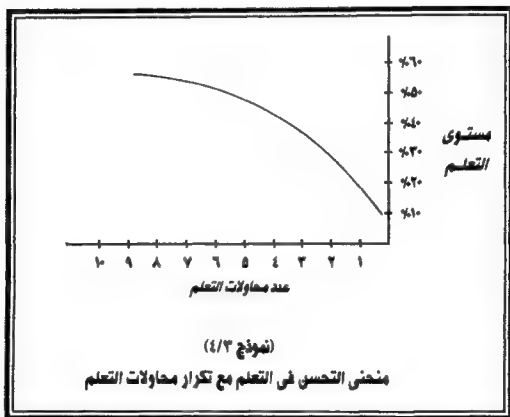
يفترض نموذج التعلم الشرطى الوسيلى أن التعلم ينشأ عن ممارسات وخبرات سابقة. ينشأ عن سلوك الفرد فى استجابته لمثير وما لمسه من نتائج لهذا السلوك. لكن نموذج التعلم بالملاحظة يقضى بأننا يمكن أن نكتشف معارف ومهارات وأنماط سلوك دون أن نمارس خبرات. بل من خلال ملاحظتنا لسلوكيات وتصرفات أناس آخرين ولنتائجها، فنحاكى بعض أو كل أنماطهم السلوكية أو نقتبسها.

فإن لاحظت صديقاً لك (أو صديقة لك) فى تعرضه لمثير معين، ثم وهو يستجيب له. ولاحظت أيضا النتائج المترتبة على هذه الإستجابة ووجدت أنها سارة أو مجزية، فهذا تدعيم إيجابى للسلوك الذى لاحظته. وستميل لإقتباس هذا السلوك. أما إن لاحظت أن النتائج لم تكن سارة، فإنك ستجنب أن تسلك

كما سلك صديقك.

منحنى التعلم

فى مجال العمل بالمنظمات، يمكن تصميم منحنى التعلم. وهو نموذج أو شكل بياني يضم منحنى يعبر عن التغير فى سلوك الفرد مع تكرار محاولات للتعلم. أى يوضح مدى التحسن فى معرفته وأدائه مع تكرار أو تعدد المحاولات.



ومن الطبيعي أن زيادة إنتاجية الموظف أو العامل يمكن أن تسهم فى خفض تكلفة الأداء. فإن كان أجر الموظف عشرة جنيهات فى اليوم. وكانت إنتاجيته اليومية هى ٢٠ وحدة، ثم ارتفعت إنتاجيته فزادت إلى ٤٠ وحدة نتيجة للتعلم من تكرار الأداء فقد إنخفض نصيب الوحدة المنتجة من تكلفة أجر الفرد.

القيم والاتجاهات

القيمة هي ما نراه هاماً مفضلاً مقدراً. هي مفهوم أو شيء نحبه ومحترمه وتقدره وتنبهه، ومن ثم تصدر عنه. لأنه يحقق لك ما ترغب أو يسهم في تحقيقه. فقد يرى شخص في الأمانة والوفاء والإتناء والصدق والعمل، والمسئولية، قيمةً صالحةً بناءً. لذلك تجده يرفض مفاهيم أخرى مثل الخيانة والكذب والسرقة، واللامسئولية كقيم طالحة هدامة. لكن شخصاً غيره قد يحب هذه القيم الطالحة، ويصدر عنها فيكون سلوكه كذلك طالحاً. ما الذي أحدث فرقاً بين هذين الشخصين؟ إنها مصادر الثقافة بوجهيها المختلفين، الصالح والطالح التي نهل منها كل منهما.

والقيم الشخصية ليست نتاجاً للثقافة وحدها، لكنها محصلة كل من الشخصية والخبرات المكتسبة، والثقافة سواء كانت ثقافة الفرد أو ثقافة المجتمع. فالنظام الإجتماعي يعلم ويعزز القيم التي يراها المجتمع مناسبة، وذلك من خلال الوالدين والمدرسين والمشرفين، والقادة الإجتماعيين. ورغم أن أهم تعليم للقيم يحدث في المنزل خلال سنوات التنشئة الأولى، فإن قيمةً كثيرةً يستمر تشكيلها في مواقف أخرى، خاصة في المدرسة والعمل.

والقيمة الإجتماعية هي تلك التي يشيع إعتقاد المجتمع بأنها مرغوبة أو تستحق التقدير، مثل الأمانة والتعاون. ورغم أن قيمةً كثيرةً يشيع استخدامها بشكل مشترك، فلا يشترط أن يتمسك كل فرد بها. أي أنه لا يشترط أن تتماثل القيم الشخصية مع القيم الاجتماعية.

وعندما تتأصل القيمة داخل الفرد فهو يستخدمها بوعي أو لاوعي كمعيار

يقود تصرفاته ويقيم به تصرفات الآخرين. فالقيم الشخصية هي معايير نقيم بها حياتنا اليومية ونرتب على أساسها أولوياتنا، ونختار بين مناهج أو سبل التصرف البديلة. وتؤثر القيم في إدراكنا لما يجرى حولنا، وفي تفسيرنا للمثيرات الحسية التي نلقاها.

مصادر القيم

تشكل القيم الشخصية بما ينهله الفرد من مصادر ثقافة في بيئته المحيطة. والإنسان يولد جاهلاً ثم يتعلم باستمرار . انظر للآية الكريمة "والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون" (النحل : ٧٨). ومنذ الميلاد وحتى الممات يتعلم الإنسان وينهل من مصادر متعددة للثقافة أهمها :

أ- الدين، منجم القيم والمثل.

ب- التراث، أي حصيلة تجارب السلف ممثلة في أثارهم (أقوال ومخطوطات وكتب، متاحف، ومنشآت).

ج- الأدب المقروء بالكتب والصحف والمجلات. ويتمثل الأدب في الفنون القولية سواء كانت نثراً (في علم أو أكثر) أو شعراً. وهذا معنى مصطلح عليه غير معنى الأدب في الخلق والفضائل الشخصية.

د- الأدب المسموع من مصادر مثل الإذاعة ودور العبادة .

هـ- الأدب المرئي من مصادر مثل التلفزيون والسينما ، و المسرح (وهو أدب مرئي مسموع) وكذلك الفنون التشكيلية، بما تقدمه هذه المصادر من فنون وإبداع .

ويلاحظ الكاتب أن الرسائل الثقافية لوسائل الإعلام المصرية مثل الأفلام

والأغاني منذ ثلاثينيات هذا القرن وحتى منتصفه تقريباً كانت أفضل بكثير من مثيلاتها الحالية. فقد كانت تحفل بقيمة أصيلة مثل الأمانة، والشهامة، والإخلاص والالتزام، والإنتماء، وكانت تقدمها تقديماً جميلاً سهلاً. من ناحية أخرى فإن بعض الإعلانات التلفزيونية يفترق لأن يكون مادة ثقافية بريئة ومفيدة. فبعضها يخلق حالات من الإستهواء ويروج كلمات غير عربية وحركات ومعانى غير قوية تماماً. وعندما يحدث الإستهواء يقل الإنتماء يقلد الفرد ما يسمع ويرى فى الإعلان غير البناء، على حساب الأصالة والسلوك القويم.

و- الصحة: فأنت تتعلم من تصاحبه لفترة من الوقت أو الزمن. وقد تكون الصحة صحة خير أو صحة سوء. وحيث يتعين أن نختار صحبتنا ممن هم أحسن منا بقدر الإمكان لتتعلم منهم.

ز- الأسرة: وهى خلية المجتمع الحية. هى مركز التدريب الذى يُنشئ وينمى القيم الشخصية لأعضاء المجتمع الجدد. تؤثر الأسرة من حيث أسلوب الوالدين فى تربية الأبناء وهو ما يسهم فى تشكيل خصائصهم الشخصية وأنماط سلوكهم. فإن كانت التربية ديمقراطية، فإنها تنمى خصائص إيجابية مثل التعاون، والتفاهم والإحترام، والثقة بالنفس. وإن كانت متسلطة تعسفية، فهى تُنشئ وتنمى خصائص سلبية مثل ضعف الثقة والإتكالية والإعتمادية والشك والخوف والميل للتسلط والتحكم فى الآخرين عندما يكبر الفرد وتتاح له سلطة فى تعامله معهم. وأخيراً فإن كانت التربية متسيبة فإنها تؤدى لدرجة من عدم التوافق مع النفس والآخرين.

ح- القيم الاجتماعية، التى تتضمن مفاهيم، أعراف، وتقاليد يتوقع المجتمع

أن يعتنقها أعضاء ويتبعوها وهى - بذلك - تحدد ما يعد سلوكاً مقبولاً أو غير مقبول من وجهة نظر المجتمع.

ط- مراكز التدريب، التى تقدم معارف وأفكار واتجاهات جديدة، تسهم فى تغيير القيم والاتجاهات والسلوكيات لا سيما فى بيئة العمل.

ى- منظمات التعليم، بما تقدمه من معارف وقيم، تشكل بدورها اتجاهات وسلوكيات.

ويعد التعليم مصدراً هاماً لبناء القيم الصالحة وتشكيل هيكل ثقافة وشخصية الفرد. خذ مثلاً إهتمام اليابانيين بالتعليم كأحد أهم أسباب قدراتهم المتميزة اليوم. لقد أدركوا أنهم لم يهزموا فى ميادين المعارك بل هزموا فى المعمل أى فى المدرسة. وأن معامل ومدارس أعداءهم كانت أكثر تفوقاً. فبدأوا نهضتهم بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية بالإهتمام بالتعليم كمنطق لبناء الشخصيات ومن ثم بناء أفضل للمنظمات وللإقتصاد اليابانى ككل.

فالتعليم هو حجر الزاوية فى أى تطوير. وتنشأ بداية التحسن والإنتلاق من التعليم الإبتدائى ثم الإعدادى بشكل خاص. لأن فترتيهما هى فترات تشكيل الشخصية، وحيث يمكن فيها إزكاء روح التحدى والمنافسة، كأسس هامة لتحسين الإنتاجية. أما الجامعة فلها وظائف أربع هى (أ) التعليم و(ب) البحث العلمى و(ج) خدمة البيئة، و(د) غرس ونشر الفكر والثقافة. وفى أدائها لوظائفها هذه يفترض أن تسهم الجامعة بشكل غير مباشر فى تكوين شخصية الطالب أو المواطن بشكل عام.

نجدد الإشارة إلى أن كل من هذه المصادر السابقة للثقافة له وجهان. وجه طيب

إيجابى وآخر سىء سلبى. فهناك من يفهم الدين فهماً صحيحاً ويتأسى بالسلف الصالح وليس الطالح، يقرأ الكتب القيمة وليس الكتب الصفراء، ويطالع المجلات الدسمة ثقافياً وليس المجلات الخفيفة أو الهابطة. يتحرى فى الإذاعة والتليفزيون أن يسمع ويشاهد ندوات فى مجالات متخصصة إجتماعية وعلمية وسياسية وإقتصادية، وطبية.. الخ، وليس مجرد المسلسلات والأغاني. ويقرأ فى الصحف الأخبار والتحليلات الفنية، والإقتصادية والسياسية .. الخ، وليس مجرد "حظك هذا الأسبوع" أو الأخبار الرياضية.

انواع القيم

يمكن تصنيف القيم إلى عدة أنواع أو تقسيمات كما حددها "روكيش" "Rokeach" و "سبرنجر"، كما يلى :

١- القيم الفكرية أو العقلية

وهي تلك القيم التى تكون هامة لدى الباحثين والمفكرين. فهم يدرسون ويحللون ويحاولون التحلى بالموضوعية فى تفسير وتعليل الأحداث والوصول إلى الحقيقة.

٢- القيم الإقتصادية

وهي تلك القيم التى يهتم بها الساعون إلى تعظيم المنفعة المادية. يهتم بها بعض المديرين الذين يطمحون إلى ضغط التكاليف حتى وإن أدى هذا لخفض مستوى خدمة العميل أو جودة المنتج. ويسعون لتعظيم إيرادات، ومن ثم زيادة الأرباح والعوائد المادية. ومع ذلك فإن سعى مدير لخفض التكلفة دون أن يؤثر هذا

سلبا على الجودة أو على المستوى المناسب لخدمة العملاء، فهو يتحلى بقيم إقتصادية إيجابية.

٣- القيم الجمالية

وهنا يتأمل الفرد الأبعاد الجمالية فى الطبيعة وفى اللوحات وفى منزله ومكان عمله. إنه يسعى لتذوق الجمال فى الأشكال والأصوات، ويستمتع بالإسجام بين سمات وعناصر جماليه فى حياته.

٤- القيم الإجتماعية

وهنا يركز الفرد على تألفه وانسجامه مع الناس فى علاقة ود وحب. فتراه ودودا متعاطفا يسعى لأن يكون ضمن نسيج إجتماعى متآلف.

٥- القيم السياسية

وهنا يركز الفرد على فنون السلوك السياسى أى الإقدام والإحجام والمناورة فى التعامل مع الآخرين وصولا للتفوق فى التنافس على مناصب أو مغامم أو موارد أو نفوذ.

٦- القيم الدينية

وهنا ترى الفرد مركزا على ومستمسكا بالمفاهيم والمعانى والإلهامات الدينية التى أنزلها الله على عباده.

تتواجد بعض أو كل هذه القيم لدى الفرد فى نسق متكامل. لكنها قد تختلف من حيث درجة الأهمية. فتجد شخصا متمسكا بالقيم الإقتصادية والجمالية. وتجد آخر متمسكا بالقيم الفكرية والجمالية. وتجد ثالثا متمسكا بالقيم الفكرية

والجمالية والدينية، وهكذا. وتوضع دراسات عن القيم، أجريت على عاملين فى وظائف مختلفة أن المديرين يحققون عادة معدلات فوق المتوسط فى مجال القيم الإقتصادية. بينما حقق أساتذة الجامعات معدلا أعلى من المتوسط فى مجال القيم الفكرية.

اثر القيم على الأداء الإدارى

يتأثر الأداء فى مستوى الإدارة العليا بمنظمتنا بالقيم الشخصية. إن تحديد رسالة المنظمة (أنشطتها ومنتجاتها، والأسواق التى تخدمها)، وتصميم الأهداف المشتقة من هذه الرسالة، يتأثر بقيم وإتجاهات المديرين فى مستوى الإدارة العليا. فهناك قيم شخصية مثل النزاهة، والإخلاص، والشرف، والعمل الجاد، والإبداع، وحب الخير العام. وهناك قيم تنظيمية إيجابية مثل القيم الإقتصادية وقيمة التفويض مثلا. ويُفترض أن تتوافر هذه القيم فى الفريق المثالى للإدارة العليا. وتؤثر القيم فى طبيعة ودرجة إسهام المدير ضمن فريق الإدارة من حيث أنها:

(أ) تدفعه لتفضيل سلوكيات وعوائد معينة على أخرى،

(ب) تؤثر فى أسلوب بحثه عن البيانات وفى تصنيفها وتفسيرها،

(ج) تؤثر على استقباله وإدراكه للمعلومات والسلوكيات كأساس أو منطلق للتصرف. وتسهم القيم بهذا الشكل فى تشكيل ثقافة المنظمة.

تعارض القيم أو صراع الدور

عندما يرى الموظف أن ما يطلبه المدير (توقعات المدير) أو ما تطلبه الإدارة (توقعات الإدارة) يتعارض مع قيمه يعاني هذا الموظف من صراع الدور. خذ مثلا

مندوب مبيعات فى شركة أدوية وقد طلب إليه مدير المبيعات أن يقنع الأطباء بزيادة دواء معين، يعلم هو أنه غير آمن. إن قيمة الإيجابية الصالحة مثل الصدق والأمانة لا تتسجم وما كُلف به.

إنه يود أن يكون مطيعاً لكن تنفيذ المهمة يتناقض ويتصارع مع قيمه أى يتطلب سلوكاً تأباه قيمه. لذلك قد يرفض التكليف أو يحاول أن يشرح لديره كيف يتعارض التكليف بهذه المهمة مع قيمه. أو قد يقبل لكن لا ينفذ المهمة حرفياً. وقد يؤدي الأمر لإصابة الفرد بإحباط يؤدي لإكتئاب. وقد يقدم إستقالته من الشركة. أو قد يحدث - إن كان إيمانه بقيمه ضعيفاً - أن يغير قيمه.

الإجهاات

الإجها هو ميل أو إستعداد الفرد فكراً وشعوريا للإستجابة - إيجاباً أو سلباً - إلى ما فى بيئته المحيطة. إلى أناس، أو مفاهيم أو أفكار أو حقائق أو أحداث أو منظمات، أو منتجات. فالإجهاات تشكل فكر ودوافع ومشاعر الفرد إزاء أى من هذه الأمور.

وهكذا يرى الفرد ما يعد مفضلاً أو غير مفضل. ما يعد مرغوباً أو غير مرغوب، وما يحبه أو لا يحبه. فهو - مثلاً - يحب الحقائق أو المفاهيم أو الأماكن التى يستريح إليها. ويحب الناس الذين يهينون له إشباعاً اجتماعياً أو عاطفياً. ويكره من يسببون له إحباطاً أو ضيقاً. وبإختصار، فنحن نحب أو نؤيد ما تكون إجهااتنا إزاءه إيجابية. ولا نحب - أو نكون ضد - ما تكون إجهااتنا إزاءه سلبية.

ونحن نتعلم ونكتسب إجهااتنا خلال مراحل حياتنا. وضمن عملية تكيفنا مع مجتمعنا تؤثر الإجهاات على إستجابة الفرد لبيئة العمل وما تتضمنه، وتفرز

كيف يفكر ويشعر إزاء (أ) العمل نفسه و(ب) رئيسه و(ج) صحة العمل، وما إلى ذلك. ومن ثم تكون استجابته للعمل ورضائه عنه متوقفة على كيفية تقييمه للعمل وبيئته. لذلك تظهر أهمية التعرف على مشاعر الناس تجاه العمل، كلما أمكن للتنبؤ بطبيعة ومدى استجابتهم له وتفاعليهم فيه. فمن تكون لديه اتجاهات إيجابية عن عمله سيرى فيه جوانب إيجابية أكثر من السلبية ويكون أدائه جادا مشمرا. وأما إن كانت اتجاهاته سلبية فلن يرى في عمله إلا عيوبه. وترى أدائه فاترا في حده الأدنى .

على أنه لا يشترط أن يتوافق سلوك الفرد مع اتجاهه أو اتجاهاته. فالانحيازات لا تنفرد وحدها بتشكيل السلوك، بل يشاركها في ذلك عوامل ذاتية أو موقفية. فقد لا يكون لك رغبة بالجلوس في المحاضرة، لكنك تجلس. وقد لا يحب موظف رئيسه لكنه يجامله. والجاسوس يكره عدوه لكنه يتظاهر بصداقته وجه.

والانحيازات إذ تساعد الفرد على تفسير وتصنيف المعلومات أو المثيرات التي يتلقاها، تُسهم في تحديد مدى استيعابه للعمل والمواقف التي تحدث به وتوجيهات المنظمة أو الرؤساء. ومن ثم تؤثر على مدى استجابته لمتطلبات العمل من حيث تحويلها إلى جهد ذهني أو عضلي أو كلاهما. كما تشكل اتجاهات الرئيس بالنسبة لمروسيه، رؤيته لهم وشعوره تجاههم. فإن رآهم كسالي متواكلين واعتماديين فقد يحتد عليهم. وإن رآهم مجدين ذويين يعاملهم باحترام وتقدير أو يفوض لهم بعض مهامه.

مصادر الاتجاهات

تشكل الاتجاهات بتفاعل عدة مصادر ومؤثرات عبر مراحل حياة الفرد. ويمكن تصنيف هذه المصادر كما يلي :

١- القيم

تعد الاتجاهات وسيلة الفرد لترجمة قيمة الشخصية والتعبير عنها في سلوكه تجاه الآخرين، وتجاه المنظمات أو السلع أو الخدمات التي يتعامل معها. من ناحية أخرى تشترك القيمة والاتجاهات في أنهما تتشكلان لدى الفرد من مصادر الثقافة التي ينهل منها، ويمكن أن تتغيرا بما يطرأ على هذه المصادر من تغيير.

٢- الأسرة

إن ما تفرسه الأسرة في الطفل من أفكار وقيم تشكل - إلى حد كبير - اتجاهاته التي تؤثر في سلوكه بمجتمعه أو بيئته.

٣- جماعات العمل

يعمل الفرد غالباً مع جماعات عمل. قد تكون الجماعة رسمية ممثلة في أعضاء الإدارة أو القسم الذي يعمل به. أو تكون غير رسمية أو تنظيم غير رسمي ممثلة في زملاء له يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر مثل كونهم (بلديات) أو خريجي دفعة واحدة أو مشجعي ناد معين، أو لهم مشكلة واحدة تجاه الإدارة .. الخ. ويكون للأعضاء هنا قيماً واتجاهات متنوعة، تتفاعل لتولد أفكاراً مشتركة غير مكتوبة تميز التنظيم غير الرسمي. وتشكل سلوكيات أعضائه لتكون إما سلبية ضد الإدارة أو إيجابية موالية لها، أو محايدة.

٤- مواقف حياتية

تفرز المواقف التي يواجهها الفرد وتتفاعل معها خبرات وتجارب تسهم في تكوين اتجاهاته. ونظرا لتعدد واستمرار هذه المواقف مدى الحياة فقد تكون وظيفتها مستمرة في تشكيل الاتجاهات.

٥- القيم الاجتماعية

إن ما تعارف عليه المجتمع من قيم، يسهم لحد كبير في تشكيل اتجاهات الفرد وشعوره تجاه كبار السن مثلا أو تجاه زميلات الدراسة أو زميلات العمل، أو المجاملة في الأقرباء أو المواساة في الأحزان.

عناصر الاتجاهات

يمكن النظر للإ اتجاهات باعتبارها مفهوما مركبا يتضمن ثلاثة عناصر متداخلة متكاملة هي العواطف والأفكار والسلوك.

١- العواطف

وتتمثل في مشاعر الفرد أحاسيسه نحو شخص (مثل صديق أو زميل أو رئيس أو مرموس) أو شركة أو مُنتَج. ولا تحيى هذه العواطف من فراغ، بل من تراكم مشاهدات وقراءات وخبرات وتجارب سابقة.

٢- الأفكار

تمثل الأفكار البعد الذهني للإ اتجاهات وتمثل في المعتقدات التي تتواجد لدى الفرد عن عالمه وحياته. والتي تركز على ما هو كائن فعلا. وتنشأ المعتقدات مما يشاهده أو يقرأه أو يسمعه الفرد. وكلما زادت قراءتك في موضوع معين وتكثرت

فيه، نشأت لديك عواطف وإجهايات إيجابية قوية بشأنه. فأنت إن أحسنت الاستذكار والقراءة فى مادة عملية مثل الأحياء فقد يؤدى هذا بك لحب الطب والالتحاق بكلية للطب والتمكن فى ممارسته. وإن إكتملت لديك معلومات كافية عن شخص فقد يسهم هذا الجانب الفكرى فى تحول عواطفك إزاءه من كره أو تحفظ إلى حب وإعجاب، مما يؤثر على سلوكك تجاهه.

وتختلف المعتقدات عن القيم فبينما تركز الأولى على ما هو معروف وكائن فعلا، تعنى الثانية بما "يجب" أن يكون. ولتحويل معتقد معين إلى إجهاد، نحتاج لعنصر "قيمي" يمكن تعريفه بما يكون مرغوبا وهاما فى شعور الفرد.

٣- السلوك

وهذا يعنى كيف يستجيب الفرد ويستعد لسلوك أو يتصرف إزاء مشير أو حدث فى موقف معين. فأنت إن أحببت زميلا لك ستمدحه وتصادق من يحبه، وتدافع عنه إن تعرض لنقد أو هجوم. وإن أحببت رئيسك فى العمل فستعمل بتفان ودأب، وستسعى للإبتكار حتى يكون هو راضيا، وحتى تسهم أنت فى تجميل صورته أمام رئيسه.

كيف تؤثر الإجهادات فيما؟

يرى "كاتز" أن الإجهادات والدوافع الإنسانية مترابطة ومتشابكة وأن إجهادات الفرد - اعتمادا على دوافعه - تساعد فى أربعة مجالات رئيسية هى :

أ- المعرفة، فالإجهادات تُهىء أساسا لتفسير وتصنيف المعلومات الجديدة فى هيكل أو إطار أو نسق فكرى معين.

ب- التعبير، فالإتجاهات أداة للتعبير والإيضاح، وأنت - الى حد كبير - تعبر عن قيمك وآرائك للآخرين عن الأحداث متأثراً بإتجاهاتك.

ج- وسيلة لنتائج أفضل، فأنت- متأثراً بتجاربك الماضية- وما ولدته من نتائج إيجابية أو سلبية، نافعة أو ضارة- تتبنى أو تعتنق إتجاهات إزاء أشخاص مثل أصدقاء أو زملاء عمل أو رؤساء أو مروضين مثلاً أو إزاء أشياء مثل منظمات أو سلع أو خدمات. وهكذا تلعب إتجاهاتك دوراً في تكييفك الإيجابي مع بيئتك في سعيك لتعظيم العوائد النافعة وتقليل العوائد الضارة.

د- الدفاع الذاتي^(*)، فأنت تتبنى إتجاهات معينة لتحمي ذاتك من واقع أو حقيقة غير مرغوبة. كذلك فأنت تستخدم إتجاهاتك لتبرير سلوكياتك تجاه أشخاص. فقد تمنّف زميلاً لك متأثراً بإتجاهاتك نحوه من أنه ميال للمزاح الثقيل أو السخيف.

قياس الإتجاهات

الإتجاهات غير ملموسة، لا نراها لكننا نستنتجها. لذلك من المهم أن نسعى لدقة التقييم والإستنتاج عندما نقيس الإتجاهات. ورغم وجود عدة أساليب لهذا القياس، فهناك أساليب ثلاثة أكثر شيوعاً هي : الملاحظة المباشرة والمقابلة والإستقصاء.

الملاحظة المباشرة

فنحن نلاحظ الآخرين ونقيم إتجاهاتهم من واقع أساليبهم في الإتصال اللفظي وغير اللفظي، وسلوكياتهم بشكل عام. وهذه الملاحظة تمثل أسلوباً عشوائياً غير

(*) Ego- Defensive.

مخطط حيث تعتمد على مدى فهمنا للرموز والتلميحات التي تصدر عن الآخرين. لذلك قد نخطئ في أحكامنا عليهم. فالطلبة الذين يحضرون متأخرين إلى قاعات الدراسة، ويغوصون في مقاعدهم ولا يوجهون أسئلة قد نفسر نحن ذلك على أن إجاباتهم سلبية. لكن الأمر قد لا يكون كذلك. بل تكون إجاباتهم إيجابية. وقد يخطئ المديرون وهم يلاحظون مروجسيهم في افتراضاتهم ومعتقداتهم عنهم. وهم - المديرون - لا يختبرون معتقداتهم أو يحصوها، لكنهم للأسف يفترضون صحتها.

المقابلات

من ناحية أخرى قد تُستخدم المقابلات في قياس إجابات الناس في العمل. إجاباتهم إزاء نظام للحوافز مثلاً أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلى.

لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين. أما الأول فهو توافر مديرين مديرين على إجراء المقابلات. وأما الثانى فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأسلوب أو أساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها وأسلوب إنهاء المقابلة. والمهم هنا أن تنجح المقابلة فعلاً في قياس صحيح وموضوعي لإجابات العاملين.

الإستقصاء

وهناك أسلوب الإستقصاء الذى يستخدم لقياس إجابات العاملين. (*) وهنا تصمم قائمة تضم مجموعات من الأسئلة عن الموضوع الذى تود الإدارة أن تقيس إجابات العاملين إزاءه. وهذه هي أفعال وسائل قياس الإجابات. فهي قليل لأن

(*) Self-reporting techniques

تمثل أسلوبيا منهجيا مخططا. ومن المهم أن تكون صياغة الأسئلة واضحة مفهومة ومتناسبة مع الخلفية العلمية والمهنية أو الحرفية للعاملين. وأن تضم قائمة الأسئلة عدة أنواع مثل:

أ- الأسئلة محددة الإجابات، حيث توضع أمام أو أسفل السؤال عدة إجابات محددة يختار الموظف إحداها.

ب- أسئلة متنوعة بعدة إجابات تتراوح من موافق تماما إلى غير موافق على الإطلاق. أو من ممتاز إلى ضعيف.

ج- أسئلة مفتوحة، حيث تترك مساحة فارغة أسفل السؤال ليجيب الموظف أو العامل بما يترأى له وليعبر - بأسلوبه الخاص - عن مشاعره وأفكاره إزاء الموضوع المطروح.

وإتفاقا مع التغير المستمر للإجهادات من وقت لآخر بفعل استمرار محاربات الأفراد وتغير ظروف العمل، يتعين استخدام الإستقصاء من آن لآخر. وتستخدم بعض المنظمات استقصاءات قياس الاتجاه كمقياس لمناخ الإجهادات السائد، وللمساعدة المديرين في الوقوف على نبض العاملين وآرائهم ومشاعرهم بشكل مستمر. وتعد صياغة الأسئلة وعددها ووضوحها متغيرات هامة مؤثرة في فاعلية الإستقصاء. كما تتأثر هذه الفاعلية أيضا بأمانة وصراحة الموظف في الإجابة على أسئلة الإستقصاء.

الإدارة وتفسير إجهادات العاملين

يسهم المديرون لاسيما طاقم الإدارة العليا - بدرجة أو بأخرى - في تشكيل ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية، وتعنى بذلك مجموعة المبادئ والقيم

والفلسفات التي ترسي اتجاهات وسلوكيات العاملين.

وكثيرا ما تجد الإدارة نفسها مطالبة بتغيير اتجاهات العاملين. خذ مثلا تولى مجلس إدارة جديد، إدارة شركة. وأن هذا المجلس وهو يمثل - لحد كبير - الإدارة العليا يود أن يرسى قيماً واتجاهات وفلسفات لتشكل بدورها سلوكيات إيجابية للعاملين تقبل الشركة من عثرتها أو تزيد من قدراتها التنافسية. وهذا ما يُعبّر عنه بتشكيل أو إثراء ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية. خذ مثلا آخر إدارة تحاول تطوير اتجاهات العاملين إزاء نظام جديد للحوافز. فى هذا المثال أو ذاك تسعى الإدارة لتغيير اتجاهات العاملين.

تجدر الإشارة إلى أن معرفة اتجاهات شخص معين لا يساعد على التنبؤ بسلوكه. فأحيانا ما نسلك بما لا يتوافق مع معتقداتنا. أى أن ما نقوله وما نفعله يختلفان أحيانا. وأن هيكل اتجاهات الفرد يضم اتجاهات مركزية تكون عادة راسخة ودائمة ويصعب تغييرها، واتجاهات أخرى جانبية يمكن تغييرها من خلال معلومات تقدم للفرد أو من خلال تجارب وخبرات جديدة. وقد يترتب على محاولة طرف خارجى - مثل الإدارة - تغيير اتجاهات الفرد، أن يحدث نوع من التعارض بين الاتجاه الجديد المراد بشه، وبين الاتجاه الحالى للفرد. ويصعب - حقيقة - أن يحتفظ الفرد باتجاهين متعارضين فهو لن يستريح عندما يتصرف بما يتعارض ومعتقداته. لكن استمرار ذلك سيحفزه على تغيير أحد الاتجاهين حتى يصل لحالة من التوازن.

وتعتمد عملية تغيير الاتجاهات على عدة عوامل حاکمة أهمها :

أ- لماذا نعتنق اتجاهها معنا، ولماذا يجب تغييره؟

ب- ما هي نتائج الإبقاء على هذا الاتجاه؟ (إيجابيات أم سلبيات .. مكاسب أم خسائر؟)

وعندما يكون تغيير اتجاهات العاملين لازماً، يتعين أن تراعى الإدارة مقومات النجاح التالية :

أ- التعرف على خصائص الفرد أو الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم.

ب- تهيئة معلومات صحيحة صادقة عن الموقف أو الاتجاه الإداري المستقبلي.

ج- اختيار دقيق للقائم (أو القائمين) بالإقناع والتأثير على العاملين، بحيث تتوفر له أو لهم مقومات الفاعلية والنجاح في هذا الصدد.

د- تصميم أسلوب رشيق لعرض المعلومات والأفكار اللازمة لتغيير الاتجاه أو الاتجاهات، يركز على دواعي وأهمية التغيير، ونتائجه الإيجابية.

هـ- إدراك خصائص الجماعة التي ينتمى إليها الفرد أو الأفراد، ومؤثراتها عليه (أو عليهم). هل ستساعد الفرد على قبول التغيير أم تثنيه عنه. مع استغلال أثر التفاعل الجماعي على دعم قبول الفرد أو الأفراد للتغيير.

ر- تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاه الجديد الذي قد يتمثل في نظام جديد للحوافز أو إدخال طراز جديد للآلات أو أسلوب تكنولوجي جديد.

وقد شهد العديد من المنظمات - في السنوات العشر الأخيرة - عدداً من التغييرات بدرجة أو بأخرى. تغييرات في الهيكل التنظيمي أو في مزيج

المنتجات أو فى عمليات التشغيل أو الإنتاج، أو فى فلسفة الإدارة، أو ثقافة المنظمة أو الشكل القانونى والملكية، سواء بشراء أو دمج شركات أخرى. ولا شك أن أسلوب التغيير فى بعض أو كل هذه المجالات قد يؤثر على اتجاهات طاقم الإدارة.

لقد تنامى فى السنوات الأخيرة عدد المشروعات المشتركة (*) ليس فقط فى مصر بل فى عديد من دول العالم. وتزايدت حالات شراء شركات لشركات أخرى أو اتجاهها لدمج شركات أخرى بها. وحتى عندما يبدو أن شركتين موضع شراء أو دمج متوافقتان بدرجة أو بأخرى فى غط وفلسفة الإدارة، ستظهر آثار الضغوط النفسية والإجهادات السلبية على طاقم الإدارة. وقد تطول هذه الضغوط المستويات الأدنى أيضا. وهنا ستأثر اتجاهات الإدارة والعاملين ومن ثم دافعية ومعنويات الأفراد، الأمر الذى يؤثر على الإنتاجية، بدرجة أو بأخرى.

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل الإدراك والتعلم والقيم والاتجاهات كعمليات عقلية. فشرحنا مفهوم عملية الإدراك وعناصرها من حيث الإحساس والانتباه والتفسير والإدراك.

وتناولنا العوامل المؤثرة على الإدراك من حيث خصائص الفرد المدرك أو القائم بالإدراك، وخصائص الفرد المدرك أو موضع الإدراك وخصائص الموقف.

(*) يتكون المشروع المشترك من إسهام طرفين أو أكثر - أفراد أو شركات أو حكومات - بتقديم حصص مالية أو مادية أو فنية لتقديم منتج (سلعة أو خدمة) أو أكثر.

وناقشنا أخطاء الإدراك ممثلة فى التعميم والتنميط والإدراك الإنتقائى والإدراك الدفاعى وأثر الإنتطباعات الأولى والإسقاط والتمييز.

وعرضنا للتعلم باعتباره مصدرا لتغير دائم نسبى فى السلوك، وأوضحنا عدة نماذج للتعلم وعرفنا منحى التعلم. وتناولنا مفهوم القيمة وأنواعها ومصادرها والإتجاهات الشخصية ومصادرها وكيفية تأثيرها على السلوك. وأخيرا ناقشنا كيف يمكن أن تسمى الإدارة لقياس وتغيير إتجاهات العاملين.

اسئلة للمراجعة

- ١- أوضح عناصر أو مراحل عملية الإدراك فى عرض موجز.
- ٢- ما هى خصائص الفرد القائم بالإدراك، وما هى أكثرها تأثيرا - فى نظرك - على عملية الإدراك.
- ٣- ما هى خصائص الفرد موضوع الإدراك، وأكثرها تأثيرا على عملية الإدراك ؟
- ٤- عرف ثقافة المنظمة، وإشرح بايجاز كيف تؤثر على عملية الإدراك ؟
- ٥- ما هو مفهوم التعلم، وما هى مجالاته ؟
- ٦- هل هناك علاقة بين القيم والإتجاهات؟ وكيف تؤثران على سلوك الناس فى العمل ؟

الفصل الرابع

السلوك والدافعية

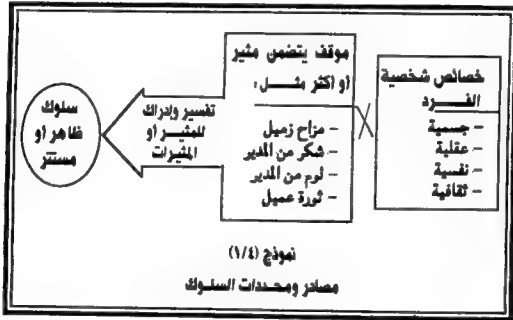
* أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل، يتوقع أن تكون قادراً على فهم :

- ١- محددات السلوك الإنساني
- ٢- خصائص السلوك
- ٣- أنواع الحاجات الإنسانية
- ٤- نظريات الدافعية ودورها في الأداء.
- ٥- أنواع الحوافز، وكيف يتعين أن تقابل أنواع الحاجات.
- ٦- العلاقة بين رضا الفرد وإنتاجيته.

السلوك والدافعية

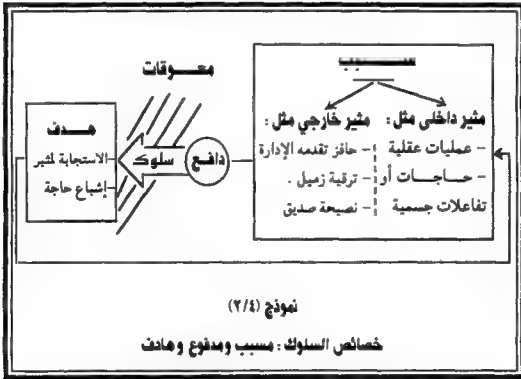
لا يأتي سلوك الفرد من فراغ. بل ينشأ من تفاعل خصائص شخصيته مع الموقف الذي يعايشه. هذا الموقف الذي قد يتضمن مثيراً (أو أكثر) يفسره الفرد فيدركه. ومن ثم يستجيب بسلوك معين، قد يكون ظاهراً بقول أو بحركة وعموماً يتصرف ملموس، أو يكون مستتراً متمثلاً في عاطفة أو اتجاه أو تفكير.



فالسلك الفردى له مجموعتين من المحددات. أما الأولى فهى الشخصية بما تتضمنه من خصائص عقلية وخبرات سابقة تسهم فى تفسير وإدراك المثير الذى يتضمنه الموقف. وأما الثانية فتتمثل فى الموقف الذى يواجهه الفرد. من ناحية أخرى فالفرد يسلك ليس فقط إستجابة لمثير حدث، بل أيضاً لإشباع حاجة إنسانية معينة أو أكثر.

خصائص السلوك الإنساني

السلوك هو مجموعة أفعال أو تصرفات مادية ظاهرة (جسمية وحركية) أو مستترة كامنة (ميول وعواطف وإتجاهات أو تفكير)، مسببة وهادفة. ويأتى السلوك إستجابة لسبب أو مشير لتحقيق هدف. فالسلوك إذن مسبب، إذ أن له سببا هو مشير حدث يتطلب إستجابة. أو حاجة غير مشبعة كالجوع أو التعب، فيسلك الفرد لإشباع هذه الحاجة بالأكل أو بالخلود للراحة. وفى مجال العمل قد تتمثل الحاجة المراد إشباعها - سبب السلوك -، فى الحصول على تقييم طيب للأداء أو مكافأة أو نقل أو ترقية. وهكذا يتسم السلوك بكونه هادفا.



والسلوك الفردى مدفوع أيضا. فالحاجة غير المشبعة تخلق لدى الفرد دافعا، أى محركا داخليا يدفعه لأن يسلك بإتجاه إشباع هذه الحاجة. وكلما كانت حاجة

الفرد قوية، وكان الحافز الذى تلوح به الإدارة مرغوباً لدى الفرد، زادت قوة الدافع. أى قويت دافعية الفرد لأن يسلك - متوافقاً مع توقعات الإدارة - باتجاه تحقيق الهدف أى نيل الحافز أو إشباع الحاجة. فإذا تحقق له الإشباع يشعر بقدر من الراحة، إذ أن سلوكه كان مجزياً. لكن الإشباع لا يكون مطلقاً فالحاجات متجددة. فيعاود الفرد سعيه لإشباعها من جديد، وهكذا.

السلوك المحبّة يؤدي لسلوك دفاعي

وقد يحدث خلال أو بعد سلوك الفرد سعياً لإشباع حاجته أى تحقيق هدفه، أن يتعرض الفرد لمعوق أو أكثر يحول بينه وبين تحقيق هدفه. فقد تخونه قدراته أو قد يشى به زميل لدى الرئيس، أو قد يتحيز رئيسه فلا يقيم أداءه بما يستحق. فإذا حالت هذه المعوقات دون تحقيق هدف الفرد، فإنه يصاب بدرجة من الإحباط. والإحباط Frustration يؤدي بدوره لأن يسلك الفرد سلوكاً دفاعياً بشكل أو بآخر من الأشكال أو الصيغ التالية :

١- العدوانية Aggression

أى أن يحاول الفرد تحقيق مطلبه وإملاء رغبته على الغير باستخدام الكلمات الحادة والصوت العالي والميل للهجوم إن تطلب الأمر. ولا يحفل العدوانى بما قد يصيب الطرف الآخر من أذى نفسى أو جسمى .

٢- النكوص Regression

حيث يعود الفرد بنفسه إلى سن الطفولة، فيجد فى البكاء راحة أو تنفيساً عن ما يشعر به من إحباط، أو قد يفقد سيطرته على عواطفه فيلطم خده أو يضرب الأرض بقدميه. وهى سلوكيات قد لا تتناسب مع سنه أو مركزه الاجتماعى.

٣- الكبت Depression

حيث يكبت الفرد إمتعاضه وألمه بداخله. ويؤدي إستمرار الكبت لفترة معينة- تختلف باختلاف طاقة الفرد على التحمل - إلى الإكتئاب. والإكتئاب هو اضطرابات فى مواد كيميائية بالدماغ تؤدي لأعراض نفسية مثل الحزن والبكاء والأرق والإعتقادات الرهيبة. كما تؤدي لأعراض جسمية مثل آلام بمواضع مختلفة بالجسم، وسوء الهضم وضيق التنفس، والإعياء واضطرابات الذاكرة.

٤- أحلام اليقظة Fantasy or Day dreams

وهنا يسرح الفرد بخياله ليهرب من واقع مؤلم أو ليسرى عن نفسه. فنجد - مثلاً - موظفا ظلمه رئيسه فى تقييم الأداء، يتخيل لو أنه أصبح مديرا لهذا الرئيس، وكيف أنه سيرد الصاع صاعين أو أكثر.

٥- تجميد السلوك Fixation

حيث يكرر الفرد نفس السلوك الذى أحبطه، رغم علمه بأنه سيحبطه مرة أخرى. والفرد هنا إما أنه لا يعرف سلوكا آخر يصل به لهدفه، أو يعرف لكنه يخشى فشلا أو عقابا من تجربة سلوك جديد فى هذا الصدد.

٦- تحويل السلوك لمسار آخر Sublimation

وهنا قد يتحول الفرد عن سلوكه الذى كان يتبعه ليحقق هدفه إلى سلوك آخر قد يتمثل فى اللامبالاه أو صورة أو صور لسلوك يرى أنه يخفف ألمه ويحقق له بعض الراحة والعزاء.

٧- الإنسحاب Withdrawal

وهنا يتوقف سعى الفرد لبلوغ هدفه وإشباع حاجته. وينعكس الإنسحاب فى أعراض جسمية مثل آلام العضلات أو الصداع، أو نفسيه حيث يستبعد الفرد أو يتجاهل تجاربه الفاشلة المحيطة.

٨- الإسقاط Projection

حيث يتجه الفرد إلى نقل صفاته السلبية. إلى الآخرين فيصنفهم بها، ويعبر عن إنتقاداته لهم، منكراً وجود هذه العيوب فيه أو مقللاً من شأنها ودرجتها.

٩- التبرير Rationalization

وهنا يحاول الفرد إقناع نفسه بأن هدفه الذى فشل فى تحقيقه لم يكن سليماً ولا هاماً. وقد يفتن نفسه بأن فشله فى تحقيق هدفه يرجع لمعوقات خارجية. مثل حقد زميل أو قصور المعلومات أو التوجهات التى היאها الرئيس، أو تقادم الآلة التى يعمل عليها.

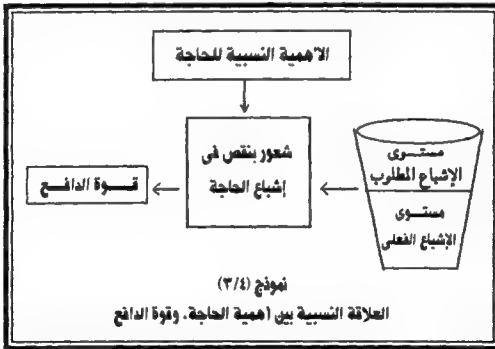
الدوافع وعلاقتها بالحوافز

الدوافع هى ترجمة للحاجات والرغبات الفردية غير المشبعة أو ناقصة الإشباع. وهى تمثل قوة داخلية محركة دافعة للفرد تؤثر على تفكيره، وإدراكه، ثم على سلوكه لتوجيهه صوب الهدف الذى يشبع الحاجة.

الدافع الفردى - إذن - يتولد كنتيجة لعدم إشباع حاجة معينة سواء كانت مادية أو معنوية، أو لتطلع الفرد لزيادة درجة الإشباع الذى تحقق فعلاً لحاجة معينة، بحيث يصل بهذا الإشباع إلى الدرجة المنشودة.

ويكون الدافع لسلوك معين فى أقوى حالاته إذا كانت الحاجة غير مشبعة بالمرة، بينما تقل قوة هذا الدافع مع تحقق وتزايد مستوى الإشباع. أى أن قوة الدافع تتناسب عكسياً مع درجة إشباع الحاجة. وبشكل مواز فإن الأهمية النسبية للحاجة تتحدد فى ضوء درجة الإشباع المطلوبة لها. فكلما قلت درجة الإشباع كلما زادت الأهمية النسبية للحاجة لدى الفرد، أى أهمية هذه الحاجة بالنسبة لغيرها من الحاجات الأخرى.

ويوضح النموذج التالى كيف تتحدد الأهمية النسبية للحاجة وقوة الدافع بمدى الفرق أو الفجوة بين درجة الإشباع المطلوب ودرجة الإشباع الفعلى.



الدافعية

الدافعية ببساطة هى بذل جهد لتحقيق نتائج. ويهدف دفع العاملين فرادى وجماعات لجعلهم يحققون نتائج تساعد على أو تؤدى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويعد دفع العاملين للأداء المثمر تحدياً كبيراً يواجه المديرين. لأن انخفاض دافعية العاملين يسهم في انخفاض مستوى الأداء. إذ يكون الجهد الإنساني فاتراً بلا رغبة أو حماس أو إهتمام. وترتفع معدلات سلبية مثل الغياب والتأخير والتباطؤ وحوادث وإصابات العمل.

ويشير تعبير الدافعية إلى معنيين مختلفين لكن مرتبطين. فبالنسبة للفرد، يمثل الدافع حالة داخلية أو محرك داخلي يدفعه لیسعی أى يسلك باتجاه تحقيق الأهداف، سواء كانت أهدافه أو أهداف المنظمة. وكلما زادت الدافعية زاد تكريسه لجهد وزادت كثافة هذا الجهد ومثابة الفرد على بذله. وبالنسبة للمدير، فالدافعية تمثل عملية حفز للعاملين والمديرين على السعى لبلوغ الأهداف من خلال أداء مشمر ومحسن. وذلك بالتلويح للفرد أو الجماعة بحافز مرغوب أو أكثر لإشباع حاجة غير مشبعة أو أكثر.

ويختلف دفع الناس للعمل من فرد لآخر. ولأن الدافع أو الدافعية يتمثل في مؤثر داخلي (داخل الفرد) فلا يمكن ملاحظته أو قياسه أو تحليله كما نحلل مسائل إدارية أخرى مثل التمويل أو المبيعات. لكن كلما قوى دافع الفرد أو دوافع فريق العمل أسهم ذلك في إنتاجية أعلى وتحقيقاً رشيقاً للأهداف التنظيمية.

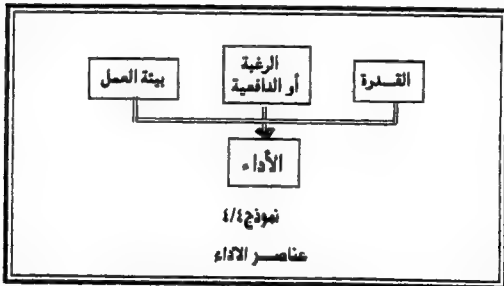
علاقة الدافعية والإنتاجية

إن أداء الفرد في العمل هو الذي يسفر عن قدر محدد من النتائج في فترة زمنية معينة. أو ما يعبر عن إنتاجيته. وتعد الدافعية من العوامل الرئيسية المسهمة في تحديد مستوى الأداء والإنتاجية الإنسانية. ويشارك معها في ذلك قدرات الفرد التي يوظفها في أدائه. فالدافعية وحدها لا تساعد الفرد في سلوكه

الأدائى لبلوغ هدفه. فقد يطمح مدير إدارة فى منظمة معينة لأن يصبح رئيساً لمجلس الإدارة خلال ثلاث سنوات. لكنه - برغم قوة دافعيته أو رغبته - لا يصل لهدفه. فقد يعوقه عن ذلك (أ) قصور تعليمه أو تدريبه الإدارى، أو (ب) قصور مهاراته الإدراكية أو مهاراته السياسية فى التعامل مع زملائه ومرؤسيه ورؤسائه، أو (ج) نقص معارفه فى مجال أو أكثر من مجالات العمل. أضف لذلك أيضاً أن رئيس مجلس الإدارة الحالى لا يود أن يترك منصبه !

العوامل المؤثرة على الأداء

لا يسهل دائماً فهم القوى أو العوامل التى تشكل سلوك الفرد أو الناس فى العمل. فلماذا نجح موظف أو عاملاً يؤدي عمله بحماس وينجح باستمرار، بينما يتعثر غيره أو يتباطأ فى أداء مهامه وغالباً ما يفشل فى الإنجاز؟ وما الذى يجعل موظفاً كان سجله يشهد بتواضع أدائه، يتحول بسرعة إلى موظف منجز ومساهم بارز فى تحقيق أهداف قسمه أو إدارته أو منظمته؟ ولماذا يفقد موظف أو عامل متميز طاقته ويتحول إلتهزامه ودأبه فى عمله إلى تناقص أو توقف؟



يجب أداء الفرد في العمل كمحصلة لثلاثة عوامل هي الرغبة والقدرة وبيئة العمل.

أما الرغبة فهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد. وتتألف من محصلة: (أ) اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها و(ب) المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته. وأما القدرة فتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء. وتتألف بدورها من محصلة: (أ) المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، و(ب) المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي، أو مهارة إستخدام المعرفة. و(ج) مدى وضوح الدور، أي الأداء أو السلوك العملي الذي يتوقعه الآخرون. وأما بيئة العمل فتتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة والتهوية وساعات العمل والتجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمروسين.

على ذلك يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية :

الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة × مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور.

الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل

وبرغم أن القدرة هي محصلة للمعرفة والمهارة ووضوح الدور. إلا أن مستوى أداء الفرد يرتبط ويتعزز أيضا بعدة إعتبارات مكملة . وهي الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة. فنجد - مثلا - أن قدرتك على الأداء تكون وافرة على الحاسب الآلي، إذا: (أ) كنت تعرف بقدر كاف عن الحاسب وإستخداماته في العمل و(ب) كنت ماهرا في التعامل مع الحاسب، و(ج) كانت مهمتك واضحة محددة، وكان

لديك شعور بالإنتماء لمنظمتك والولاء لها. لذلك فإن أى قصور فى المعرفة أو المهارة، أو وضوح الدور أو الإنتماء، فى أحد هذه العناصر أو بعضها سيؤثر سلباً على الأداء أو الناتج كمّاً وجودة. لذلك يتعين أن تهتم الإدارة بتميز كل من هذه العناصر فى سعيها لبلوغ أهدافها.

نظريات الدافعية

فما يلى عرض مركز لأهم نظريات الدافعية كما أفرزتها جهود علماء السلوك الإنسانى عبر دراسات وتجارب متنوعة.

نظرية الحاجات Need Theory

تعدد حاجات الإنسان التى يسعى لإشباعها. وقد رتب "مازلو" هذه الحاجات فى تدرج هرمى من أسفل لأعلى حيث تبدأ - فى قاعدة الهرم - بالحاجات المادية (الأولية) لتنتهى - فى قمة الهرم - بأعلى مرتبة، وهى الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويمكن عرض هذه الحاجات وفقاً لتدرج أهميتها فى نظرية "مازلو" كما يلى :

١- الحاجات الفسيولوجية

وهى حاجات الفرد للمأكل والمشرب والملبس والمأوى والراحة. ويعتمد الفرد - فى إشباع معظم هذه الحاجات - على الموارد المالية ممتلئة فى الأجر أو الدخل عموماً.

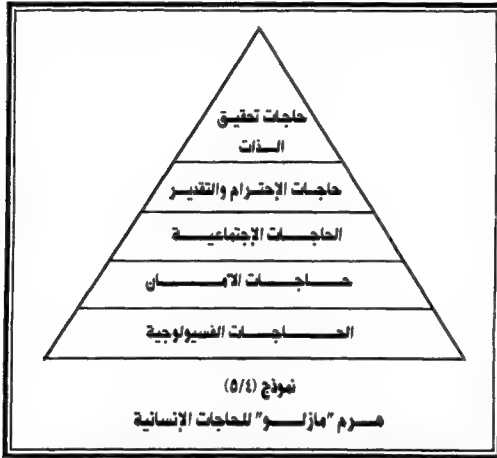
٢- الحاجات المعنوية

١/٢ حاجات الأمن، حيث يحتاج الفرد لتأمين نفسه وأولاده (وعائلته) من المخاطر الشخصية ومخاطر الزمن من حيث العمل والصحة. يحتاج الفرد لأن يأمن على وظيفته ودخله حالياً ومستقبلاً، أو قل أنه يحتاج لأن يشعر بالأمان وعدم القلق.

٢/٢ الحاجات الاجتماعية لتكوين الصداقات، وإكتساب حب الآخرين وتعاطفهم ومساعدتهم، والتأثير بهم، وللشعور بالانتماء. يحتاج الفرد كموظف لأن يشعر بالانسجام مع نسيج إجتماعى أو صلبة متألقة. يساعده إذا احتاج لمساعدة، ويقبلون مساعدته إذا قدمها.

٣/٢ حاجات الإحترام والتقدير، حيث يحتاج الفرد لأن يشعر بأهميته الذاتية، وإستقلاليته وأهليته للإنجاز (عوامل إحترام الذات). وكذا لأن يشعر بتقدير وإحترام الآخرين مثل الرؤساء والزملاء فى العمل، ولأن يرى نفسه على درجة أو أكثر من المكانة أو الشهرة (عوامل إحترام الآخرين).

٤/٢ الحاجة لتحقيق الذات، أى تحقيق أقصى آماله أو أهدافه، أو تحقيق الصورة المنشودة فى خياله. وهذه حاجة متجدده متصاعدة. فقد تكون أقصى آمالك الآن هى التخرج. ثم بعد التخرج تتمنى أن تكون رجل أعمال ناجحاً، ثم أن تكون أشهر رجل أعمال فى مجال كذا .. الخ.



وإتفاقاً مع تدرج أهمية هذه الحاجات يرى "مازلو" أن الفرد كلما تحققت له درجة يراها معقولة من الإشباع لمجموعة الحاجات المادية الأساسية كلما قلت أهميتها النسبية له، وقلت قوة دفعها لسلوكه. ويبدأ تطلعه لإشباع المرتبة التالية من الحاجات (الحاجات الإجتماعية) وهكذا بشكل تصاعدي.

إلا أن قاعدة تدرج الحاجات لـ "مازلو" لا يؤيدها الواقع العملي في كل الأحوال. فرغم حقيقة أن مجموعة الحاجات المادية تشكل أهم الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها، فقد يتطلع -في ضوء شخصيته وظروفه الخاصة- إلى إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، حتى وإن لم يشبع تماماً حاجاته المادية.

فقد يضحي موظف بفرصة متاحة للعمل في إدارة معينة بالمنظمة بأجر أعلى أو ملحقات أعلى للأجر، ويفضل البقاء في إدارته بأجره المحدود ويرضى بإشباع جزئى لحاجاته المادية، لأن رئيسه الحالي يحترمه ويقدره شخصيا، ويشبع حاجته للتقدير الشخصى. ولأن له علاقات عمل جيدة مع زملائه تشبع حاجاته الإجتماعية كما تختلف الأهمية النسبية لإشباع الحاجات وقدر الإشباع المرغوب بسبب الفروق الفردية للعاملين.

ويخطئ بعض الرؤساء في فهم حاجات العاملين حيث يعتقدون بأن الحاجات الإنسانية تنحصر في مجموعة الحاجات المادية التي يوفرها الأجر وملحقاته. متجاهلين أن الفرد العامل يحتاج أيضا للأمان بمعنى أن يأمن على نفسه وأسرته بأن يكون له عمل مضمون ومناسب لميوله وقدراته ويحتاج لأن يكون علاقات إجتماعية في العمل أو علاقات إنسانية طيبة مع زملائه ورؤسائه. ولأن يحصل على مساعدتهم وترحيبهم بإسهاماته. كما يحتاج لأن يُقدّر شخصيا لأعماله الجيدة دون تجاهل. وأخيراً لأن تيسر له إمكانية تحقيق أقصى آماله، كأن يكون مبرزاً أو شهيراً في مجال تخصصه، أو أن يصل بجهد لأعلى مناصب المنظمة.

نظرية التوقع Expectancy Theory

طور فروم Vroom نظريته في الدافعية مفترضاً أن دافع الفرد لأن يسلك أو يتصرف بأسلوب محدد وفي وقت معين يتوقف على ما حدده من هدف أو أهداف (عائد) وإدراكه أن تصرفه سيؤدي لتحقيق ما استهدفه.

بعبارة أخرى أن الجهد الذي يقر الفرد بذله متوقف على إدراكه لأهمية العائد أو الحافز المطلوب. وتوقعه بأن الجهد الذي سيبذله سيؤدي للحصول على هذا

العائد أو المخافز. عندئذ سيفضل أن يبذل هذا الجهد. أى أن الدافع على السلوك
يجىء محصلة لعنصرين هما التوقع والتفضيل.

$$\text{الدافع} = \text{التوقع} \times \text{التفضيل}$$

فإذا توافر هذان العنصران سيرجى الفرد جهده لبلوغ مستوى الأداء الذى حددته
الإدارة. وعندما يتجمع فى ذلك سيحصل على تقدير لجده وفرص التقدم الوظيفى
(العوامل الدافعة فى نظرية هيرزبرج). وكذلك سيحصل على علاوات ومكافآت
ويستفيد من سياسات المنظمة (العوامل الواقية فى نظرية هيرزبرج) فإذا رأى
الفرد فى ذلك عائداً مجزياً يحقق لديه رضا كاف يجعله مقبلاً على تكرار هذا
السلوك مرة أخرى. وكلما زادت درجة الرضا زاد الحماس فى العمل وكلما قلت
قل الحماس.

تؤلف نظرية التوقع بين أفكار هامة تضمها نظريات عامة أخرى للدافعية.
وترى هذه النظرية أن أربعة شروط يجب تواجدها حتى ينشأ السلوك المدفوع أو
تنشأ الدافعية، هى :

- ١- إعتقاد الفرد أن جهده (ج) سيؤدى إلى أداء مرغوب (أ) أى أن
(ج ← أ). ويشار لذلك بالتوقع.
- ٢- إعتقاد الفرد أن الأداء (أ) سيؤدى لنتائج مرغوب (ن) أى أن (أ — ن).
- ٣- أن يشبع الناتج أو المكافأة، حاجة هامة لدى الفرد (أى تكون القيمة
المتوقعة لهذا الناتج كبيرة ومؤثرة).
- ٤- أن يكون إشباع الحاجة قويا وكافيا لتبرير الجهد المبذول.

توقع الجهد - الأداء Effort- Performance expectancy

يتمثل أول عنصر من معادلة التوقع فى توقعات الفرد حول العلاقة بين قدر الجهد المبذول وتحقيق أهداف الأداء. فالفرد يرى ما إن كان لديه القدرات والأدوات والموارد اللازمة لبلوغ أداء مرغوب يستثمر فيه جهده. فهو يسأل نفسه: هل أستطيع النجاح؟ فإن لم يتوقع أن يؤدي جهده لأداء جيد موفى يرقى لتحقيق الهدف أو الإنجاز الجيد أو عالى المستوى، ستخفض دافعيته للأداء.

وحتى يشجع المديرين هذا التوقع، يتعين أن يضعوا أهدافاً واضحة واقعية للأداء وأن يوفرروا للعاملين التدريب اللازم والأدوات المناسبة بما يهيء مقومات أداء فاعل، وأن يوفقوا بين مهارات العاملين، ومتطلبات أداء المهام الموكولة لهم.

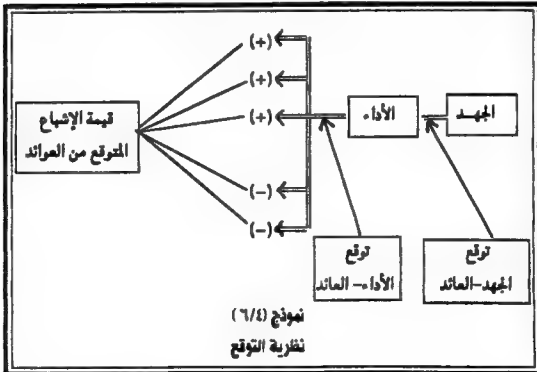
توقع الأداء - العائد Performance - Outcome Expectancy

وأما العنصر الثانى من معادلة التوقع فيتمثل فى تقييم بيئة العمل ونظام الحوافز. فالفرد هنا يتوقع العلاقة بين مستوى أداء معين وبين العائد أو الهدف الذى يسعى لبلوغه. فهو يسأل نفسه: "إن وفقت فى الأداء هل سأكافأ؟" وكما هو الحال فى توقع الجهد - الأداء، فإن أدرك الفرد أن جهده لن يؤدي لنيل عائد أو حافز مرغوب (ترقية أو علاوة مثلاً)، فلن يشعر بدافعية أى لن يشعر أنه مدفوع لعمل جاد.

وحتى يعزز المديرين توقع الأداء - العائد، يجب أن يوضحوا العلاقة الجلية بين الأداء الجاد والعائد، وأن المكافأة متاحة فور تقديم العمل المطلوب. أنظر للحدث الشريف: "أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه". وأن يقدم المديرين - لمن عملوا بجدية - المكافآت وفقاً لسياسة الحفز فى موعدها وكما وعدوا دون تأخير.

قيمة الإشباع المتوقع Valence

إن كل سلوك يؤديه الموظف أو العامل أو المدير يمكن أن يؤدي لعدد من إن كل سلوك يؤديه الموظف أو العامل أو المدير يمكن أن يؤدي لعدد من العوائد. ومع ذلك فلا تتساوى كل العوائد في جاذبيتها له. إذ تختلف قوة تفضيل عائد معين من فرد لآخر. ويمكن وضع القيمة التي يعطيها الفرد لعائد معين على مقياس يتدرج بين + ١ أى مفضل جداً و- ١ أى غير مفضل على الإطلاق. فالبعض قد يتطلع لعائد معين بينما لا يتحمس لغيره. يسأل العاملون أنفسهم .. "هل سيكون هذا العائد مشبعاً أو مجزياً؟". وعلى ذلك فالتناسق تقدر أولاً قيمة للإشباع المتوقع من كل عائد (Valence) فإن كان العائد مرغوباً تكون هذه القيمة موجبة. وإن كان غير مرغوب تكون القيمة سالبة. أما إن لم يكن العائد مرغوباً، تكون قيمة الإشباع المتوقع منه صفراً. (أنظر النموذج التالي رقم ٦/٤).



فمثلاً يسعى مدير للعمل بجهد لينال ترقية أسرع أو يتلقى علاوة. والعائدان مرغوبان ولهما قيمة موجبة بالنسبة له. ومع ذلك فنتيجة لعمله الجاد قد يطلب إلى هذا المدير أن ينتقل لقسم أو فرع آخر أو يتولى أعمالاً أخرى أكثر إجهاداً. وهنا سيعطى هذا المدير قيمة سلبية للإشباع الناتج عن هذين العائدين. فهو لا يرغب فيهما. وهنا سيرى المدير حاصل القيم الإيجابية والسلبية. فإن كان الناتج إيجابياً سيشعر بأنه مدفوع لاستثمار جهده فى أداء جاد. لكن إن كان سلبياً فلن يشعر بدافعية. وتقاس قوة الدافع - وفق نظرية "قروم" - بضرب احتمال توقع الفرد لقدرفته على الأداء بالمستوى المطلوب \times احتمال أن يؤدي هذا الأداء إلى الحصول على الناتج المرغوب \times قيمة العائد المتوقع. فكما أعطى حاصل الضرب أو المحصلة قيمة عالية كان هذا مؤشراً على قوة الدافع.

نتائج مستخلصة من نظرية التوقع

يمكن إستخلاص عدة نتائج أو إعتبارات مفيدة للمديرين، من نظرية التوقع. إذ توضح هذه النظرية ما الذى يجب أن يفعله المدير لدفع مرؤسيه لأداء مشعر، وذلك كما يلى :

- ١- يجب أن تتاح للعاملين والعاملات فرص التدريب المناسبة والتشجيع الملائم. فهذا سيؤدي لثقة بالنفس، تقود بدورها لأداء جيد.
- ٢- يجب أن تؤكد الإدارة للعاملين والعاملات أن الأداء الجيد أو المقبول سيسجل وسيعقبه تقديم المكافآت المتوقعة، دون تأخير أو تسويف.
- ٣- يجب ربط المكافآت بالتصرفات أو السلوكيات التى تراها الإدارة جديرة بالمكافأة. أى ربط المكافأة بالأداء. فمثلاً إن كانت الجودة مطلباً جوهرياً فى

العمل يجب مكافأة من يقدم أداء جيداً أو عالية الجودة. وإن كان خفض التكلفة أمراً جوهرياً، يجب مكافأة من يقدم فكرة مبتكرة لخفض التكلفة، أو يسلك فى أدواته بما يسهم فى ذلك.

٤- يجب أخذ الفروق الفردية فى الاعتبار. فالناس يختلفون فى مدى ودرجة تفضيلهم للمكافآت أو الحوافز عموماً. فالخافز المثالى أو المقبول لـ "حسن" قد لا يكون كذلك لـ : "نعمة". لذا يجب أن تتحرى الإدارة تقديم المكافآت أو الحوافز التى تتناسب مع توقعات كل فرد أو كل مجموعة نوعية من العاملين أو العاملات على حدة.

نظرية الحاجات المكتسبة Acquired - Needs Theory

وضع مكليتلاند "David C. McClelland" ومساعدوه نظرية للدافعية، ذهبوا فيها إلى أن الحاجات ليست موروثه فى البشر ولا هى متماثلة لديهم. وأن الحاجات تُكتسب أو تُتعلم خلال حياة الناس. وأن بعض الناس يكونون أكثر توجهاً لإشباع حاجات معينة دون غيرها. ركز مكليتلاند ومساعدوه على ثلاث حاجات رئيسية هى : (١) الحاجة للإنجاز Achievement و(٢) الحاجة للإلتزام والإلتصاف Affiliation و(٣) الحاجة للنفوذ Power.

أما الذين يشعرون بحاجة كبيرة للإلتزام، فرغبتهم عالية فى بلوغ الأهداف وركوب التحديات والتفوق. فهم مدفوعون بالتنافس مع خوف شديد من الفشل. فيضعرون لأنفسهم أهدافاً متوسطة الصعوبة (لكنها ليست مستحيلة)، ويحللون المخاطر ويقيمون المشاكل، ويسعون لمعركة نتائج جهودهم. ويفضلون تحمل المسئولية الشخصية عن الأداء والنتائج ومعالجة الأمور بأنفسهم. لذلك لا

ينجحون دائماً فى المنظمات الكبيرة حيث يجب أن يديروا من خلال الآخرين. لكنهم ينجحوا عادة كمخططين ومديرين لمشروعات صغيرة. حيث تكون دوافعهم قوية وفاعلة للأداء.

فمثلاً كان نجاح "بيل جيتس" بسبب تسلمه بحاجة الإنجاز لينشئ ويبنى شركته (الصغيرة فى البداية) "مايكروسوفت". وعندما غت الشركة أدر ك "جيتس" أن إنجازاه قد تعزز بتطوير منتجات جديدة مبتكرة، أكثر من معالجته للتفصيلات اليومية فى إدارة الشركة. لذلك قام - كرئيس لمجلس الإدارة - بتفويض مسئوليات إدارة العمليات إلى مرعوسين له من المديرين واحتفظ لنفسه بالمهام الحيوية ليحشد كافة موارد الشركة للتفكير الابتكارى والتميز والتفوق التنافسى.

وأما الذين يشعرون بحاجة كبيرة للإندماج، فيبحثون على الصداقة والتألف والحب، وإعتبار مشاعر الآخرين وإرضائهم. كما يسعون لتجنب المראה أو الألم كنتيجة لرفض الآخرين لهم. مثل هؤلاء الناس يسعون للبحث عن عمل متاح لهم فيه بناء علاقات شخصية قوية. وهنا يستطيع المديرون إثارة دافعية العاملين ذوى الحاجة العالية للإندماج، بتهيئة بيئة عمل تركز على التعاون وعلى روح الفريق.

وأما الذين يشعرون بحاجة كبيرة للنفوذ Power، فيسعون للتأثير على الآخرين والسيطرة عليهم والتحكم فيهم. ويسعى هؤلاء للبحث عن المراكز القيادية والتشبث بها، وعادة ما يجيدون المناقشة و/أو الخطابة. وتأخذ هذه الحاجة صيغتين. النفوذ الشخصى والنفوذ المؤسسى. فالذين لديهم حاجة عالية للنفوذ الشخصى يميلون للبحث عن النفوذ لذاته. أما الذين لديهم حاجة عالية

للتفوز المؤسسى (أو التفوز الإجتماعى) فيعمنون أكثر بالمشكلات التنظيمية وبالتأثير على الآخرين لبلوغ الأهداف الجماعية أو أهداف المنظمة. وهم مستعدون لبعض التضحيات من أجل المنظمة. ورأى مكليتلاند أن ذوى الحاجة العالية للتفوز المؤسسى، إن تقلدوا مناصب إدارية فى منظمات كبيرة، يكونون أكثر فاعلية عن غيرهم من ذوى الحاجة العالية للإعجاز.

نظرية العامل المزدوج Two - Factor Theory

طور "هيرزبيرج" Herzberg فى أواخر الخمسينيات نظرية العامل المزدوج حيث رأى أن هناك مجموعتان من العوامل. الأولى وهى التى أسماها العوامل الصحية أو الواقية Hygiene Factors. وأن هذه العوامل موجودة فى البيئة المحيطة بالعمل أو بالوظيفة (Job context) أكثر من تواجدها فى العمل نفسه (Job content). مثل (١) سياسات الشركة وأسلوب الإدارة فى تطبيق هذه السياسات، و(٢) الإشراف، و(٣) ظروف العمل والأجر والعلاقات مع الرؤساء والزلاء والمرؤوسين، و(٦) الأمن الوظيفى. واكتشف "هيرزبيرج" فى دراسته التى أجراها على مائتى محاسب ومهندس أن غياب هذه العوامل من محيط العمل يؤدى لاستياء العاملين، لكن وجودها لا يؤدى بالضرورة لرضائهم. وبالتالى فإن هذه العوامل لا تقتل دوافع للعمل. فمثلاً لو كانت علاقة الفرد بزملائه سيئة، فإنه سيكون غير راض. لكن لو كانت جيدة فلن يكون راض بالضرورة.

أى أن الإدارة لن تنجح فى دفع العاملين للعمل فقط بأجر مناسب أو بظروف عمل مناسبة أو علاقات جيدة. فهى عوامل لن تؤدى بالضرورة لرضا العاملين بحيث يكونوا مدفوعين لأداء جاد ومثمر.

وأما المجموعة الثانية من العوامل فقد أسماها العوامل الدافعة (Motivators) وهى تتعلق بمحتوى العمل نفسه أو الوظيفة (Job content) مثل (١) النمو والتقدم فى الوظيفة، و(٢) مضمون أو محتوى العمل، و(٣) الإنجاز، و(٤) تقدير جهود الفرد، و(٥) المسئولية. وأن توافر هذه العوامل يخلق حالة من الرضا لدى الفرد. ومن ثم فإنها عوامل تمثل دافعاً للعمل. إذ تهىء للعاملين شعوراً بالإنجاز الشخصى المثمر من خلال العمل. فهذا الرضا الناجم عن تهينة العمل المناسب للفرد وفرص التقدم الوظيفى وتقدير الجهد، هو الذى يدفع الفرد أو العاملين للأداء المثمر.

لكن الدراسات التى أجريت بعد ظهور نظرية العامل المزدوج. لم تتفق جميعها مع هذه النظرية. فوجدت الدراسات التى اتفقت مع هذه النظرية أن تقدير جهد الموظف والشعور بالمسئولية كانت عوامل دافعة أدى وجودها لرضا العاملين. بينما كانت سياسات المنظمة وأسلوب الإدارة فى تطبيقها والعلاقات مع الرؤساء ومهارات الإشراف عوامل مرتبطة بعدم الرضا. أما الدراسات التى اختلفت مع نظرية "هيرزبرج" فقد وجدت أن غياب العوامل الواقية لا يؤدى لعدم الرضا، بل أن وجودها يسهم فى دفع العاملين إلى الأداء المثمر. وهكذا يمكن أن تصبح عوامل دافعة.

لذلك يتعين أن تأخذ الإدارة فى منظمتنا باعتبارها مجموعة من العوامل الواقية والدافعة فى إطار متكامل. فتسعى لبحث وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل فى هذا الإطار كما تراها مجموعات العاملين فى المستويات والتخصصات المختلفة. وهذا سيفيد فى تهيئة مزيج مناسب من هذه العوامل يودى لدفع العاملين إلى أداء مشر ومن ثم لتحقيق أهداف العمل.

نظرية تعديل السلوك Behavior Modification Theory

وتسمى أيضاً بنظرية التعزيز الإيجابى Positive Reinforcement وقد إرتبطت هذه النظرية بـ "Skinner" الذى رأى إمكانية تعديل السلوك الإنسانى من خلال التعزيز الإيجابى وذلك بتقديم حافز إيجابى مقابل سلوك جيد معين. ولا تشجع هذه النظرية العقاب كتعزيز سلبى للسلوك. فالعقاب فى رأى Skinner يخفض الروح المعنوية مما يودى إلى أو يقترن بزيادة نسب الغياب والتمارض وترك العمل. وأن هناك فرقاً بين أن يكون دافع الفرد للعمل هو تجنب العقاب (التعزيز السلبى) عن أن يكون دافعه هو نيل الحافز (التعزيز الإيجابى).

وتشمل الحوافز الإيجابية Reinforcers فى هذا الصدد المكافآت والمديح وغيرها. وهى تؤدى لدعم وتكرار السلوك الإيجابى الذى ترغبه الإدارة وتشجع الفرد عليه، حتى يتكرر حصوله على الحافز المرغوب. وهكذا يمكن للمدير تعديل سلوك الموظف أو العامل إلى المسار المطلوب. ومن الأفضل فى هذا الصدد تقديم الحافز الإيجابى عقب السلوك الإيجابى مباشرة لتهيئة صلة بين الإثنين. وإلى جانب هذا التعزيز المستمر هناك تعزيزاً جزئياً يتقسم بدوره إلى:

أ- حافز دورى يقدم بعد فترة ثابتة معينة كالأجور الشهرية أو

العلاوات الدورية.

ب- حافز غير ثابت في مواعيد يقدّم مثلاً عند مرور المدير على موقع العمل في مواعيد غير ثابتة. وهنا سيتدعم السلوك الإيجابي تأثيراً بهذا الحافز لأن العاملين يتوقعون مرور المدير في أي وقت فيستمترون في العمل الجاد.

ج- حوافز وفق معدل أداء ثابت، كصرف مكافأة بعد كل مئة وحدة منتجة أو مبيعة.

و- حوافز غير منتظمة مقابل الأداء الممتاز وهي أكثر أنواع الحوافز تعزيزاً للسلوك.

وحتى يمكن الإفادة الفاعلة من نظرية التعزيز الإيجابي، يتعين أن تراعى الإدارة في منظماتنا ما يلي:

أ- تحديد معايير السلوك المرغوب فيه (حجم ونوعية الأداء وتوقيته وطبيعة العمل) بدقة.

ب- تحديد الحوافز الداعمة للسلوك المرغوب.

ج- جعل الحافز نتيجة مباشرة لهذا السلوك.

خطوات التعزيز (أو الحفز) الإيجابي

عندما تتبنى الإدارة في منظمة معينة منهج أو برنامج الحفز الإيجابي، يمكن عرض خطوات أو مراحل التطبيق كما يلي:

١- تحديد أهداف ومعايير الأداء الجيد

والمقصود هنا معايير وسمات جودة الأداء ووقته وتكلفته، فضلاً عن معايير السلوك الشخصى للموظف أو العامل أو المدير. ويتعين عقد لقاء أو أكثر لشرح وتقديم أهداف و/أو معايير الأداء والتأكيد على أن السلوك المتكامل الجيد سيؤدى لإعتماد مكافأة مناسبة.

٢- إعتناء المحفزات Reinforcers

وحيث تتنوع هذه المحفزات أو الحوافز بين مالية ومعنوية. وتشمل المعنوية حوافز متعددة مثل تقدير الإدارة لجهود الموظف ووضع اسمه فى لوحة شرف أو تحديد نقاط للسلوك الإيجابى ينال صاحبها يوم إجازة مدفوعة الأجر.

٣- قياس الأداء وتهئية معلومات مرتدة

من خلال متابعة أداء الفرد يمكن قياس هذا الأداء ضمن إطار شامل لسلوك الفرد. ويمكن أن يشترك الموظف أو العامل فى قياس أدائه. ويتعين أن يكون القياس سليماً وموضوعياً وأن تتاح معلومات مرتدة كافية ودقيقة (لِلإدارة والموظف) عن نتائج الأداء بشكل دورى يومى أو أسبوعى أو شهري، وفقاً لطبيعة العمل.

٤- توزيع المكافآت

فيبدون توزيع للمكافآت يقوم على أهداف ومعايير الأداء الجيد، يصبح برنامج الحفز الإيجابى مجرد برنامج للأهداف. ويتعين أن تنسجم المكافآت مع قدر وجوده وتوقيت الأداء.. مثال ذلك تحديد نسبة المكالمات التى تلقاها موظف الحجز فى

شركة طيران من طلاب الخدمة ونجح خلالها في أن يجعل العميل يحجز مقعداً. أو نسبة المقابلات البيعية الناجحة التي أجراها مندوب مبيعات وأبرم فيها عقوداً إلى إجمالي المقابلات التي أجراها. ويتمين أن تقتزن المكافآت المالية بتشجيع معنوى. فمثلاً إذا لوحظ أن تطبيق البرنامج في شركة الطيران (المثال السابق) أدى لزيادة نسبة المبيعات إلى إجمالي المكالمات التليفونية، من حجز مقعد لكل من أربعة مكالمات إلى مقعد لكل مكالمتين، يحسن ألا تكون المكافأة مالية فقط بل معنوية أيضاً.

٥- متابعة نتائج البرنامج

فيذا أسفر التطبيق عن شكوى نسبة كبيرة من العاملين من زيادة مفرطة في الإجراءات والأوراق والنماذج المطلوبة لتسجيل وإعتماد الأداء، يتمين تبسيط هذه الإجراءات. وإن أسفر في شركة أخرى عن فقد الإطار، لفاعليته لدى بعض العاملين لاستخدامه بشكل زاد عن حده، يتمين تقديم محفزات أخرى مثل تسجيل اسم الموظف المتميز في قائمة شرف أو دعوات لغذاء عمل ولقاءات يقدم فيها رئيس المنظمة أو نائبه الشكر والتقدير. كذلك قد تسفر المتابعة عن أن معايير الأداء كانت عالية جداً أو منخفضة جداً، أو أن المعلومات المرتدة للإدارة أو للعاملين عن نتائج الأداء محدودة أو غير دقيقة. وهنا يجب تصحيح الأمر فوراً.

قواعد الحفز الإيجابي

يمكن إيجاز هذه القواعد في إطار موجز بحيث يستفيد منه المدبرون في سعيهم لتعزيز الإيجابي لسلوك العاملين وذلك كما يلي:

قاعدة (١): صمم مزيجاً مناسباً للحوافز

لن يحقق برنامج الحفز الإيجابي أهدافه دون البدء بتحديد الحوافز المناسبة للعاملين. ويتعين استطلاع آراء العاملين سنوياً أو كل سنتين بشأن أى الحوافز يرونها فاعلة فى هذا الصدد. هذا إلى جانب ملاحظة السلوك الضمنى للعاملين. فقد تستجيب موظفة بشكل خاص للمديح والإطراء لما أنجزته حتى وإن لم تعبر لفظياً عن حاجتها لهذا النوع من الحفز.

وتوضح القائمة التالية أمثلة لحوافز أو محفزات ذات قيمة فى بيئة العمل:

أمثلة لمحفزات فاعلة فى بيئة العمل

- معلومات مرتدة عن نتيجة الأداء.
- مدح وتشجيع.
- تقدير شفهي أو كتابي للجهد المبذول.
- صداقة.
- إطلاع على معلومات لاتتاح إلا لذوى الثقة.
- أمن وظيفي.
- تقييم عادل للأداء.
- مهام تتضمن تحدياً محفزاً.
- حرية إختيار العمل المناسب.
- ترقية.
- ظروف عمل محسنة.
- صحة عمل منسجمة.
- غذاء عمل.
- مسموحات زمنية.
- حضور ندوات أو مؤتمرات.
- مركز أدبي مميز.

قاعدة (٢): لا تكافى - الناس بقدر موجد

يفشل كثير من المديرين فى تنوع مكافآتهم مع تنوع شخصيات الرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم وطبائع أداآتهم. وهم بذلك يشجعون الأداآ المتوسط. إقرض مثلاً أن موظفاً بإدارة المبيعات حقق تحسناً بنسبة ٣٠٪ فى نسبة المبيعات من خلال مقابلات بيعية مع العملاء. فيجب أن يلقى تقديراً أكبر من زميله الذى حقق تحسناً بنسبة ٥٪ فقط.

قاعدة (٣): جدول المكافأة بحيث تكون متقطعة وليس مستمرة

توضح خبرة سنوات عديدة لتطبيق الحفز الإيجابى أن الناس يجب أن يكافؤن على إتباع السلوك المرغوب من وقت لآخر وليس دائماً. فإن كانت المكافآت دائمة فقد لا تخلق دافعاً مستمراً للأداآ المشعر. إنما عندما لا يعرف الفرد متى سيكافأ لكنه يطمئن لوجود مكافآت قادمة ، سيظل مدفوعاً بدرجة معينة للأداآ المشعر.

قاعدة (٤): كافى - فور ظهور السلوك الجيد

بإفراض أن حافزاً مالياً دفعك لأداآ طيب فى العمل، فإنك ستميل لأن تبقى على جهدك إن أدى الأداآ الجاد إلى حافز مالى سريع. فمثلاً سيميل مندوب المبيعات للاستمرار فى جهوده المتميزة إذا تلقى عمولته فى بحر شهر على الأكثر وليس فى ستة أشهر.

قاعدة (٥): أخبر الناس عن أخطائهم

بصبر وحكمة، أخبر مرؤسيك بما يقعوا فيه من أخطاء. وهكذا سيعرفون ما يحتاجون لتغيير سلوكهم، ومن ثم يحصلون على حافز. لأنه من المحيط تماماً أن

يفشل الإنسان في تلقي حافز أو مكافأة رغم أنه يبذل جهده بأمانة، لكنه لا يعرف ما إذا كان قد أخطأ أم لا، أو مدى إنحراف أدائه عن المعيار المحدد.

قاعدة (٦): لا تغفل المكافآت اللفظية

إنفاقاً مع فلسفة الحفز الإيجابي، لا تغفل أهمية المكافآت اللفظية أي المعنوية. فعندما يؤدي مروعاً عملاً بطريقة صحيحة، فإن تعبيراً بسيطاً عن التقدير أو الإعجاب يعد مفضلاً ومؤثراً مثل "عمل جيد يا فلان"، أو "أحسنت يا فلان أو يا فلانة".

قاعدة (٧): غير المكافآت من وقت لآخر

إن أي مكافأة محددة بعينها قد تفقد خصائصها الدافعة لدى العاملين لتكرار تقديمها. وقد أوضحت تجارب بعض الشركات أن تكرار تقديم نفس العدد المحدود من الحوافز بعينها قد أفقدها قيمتها الحافزة. وفي شركة أخرى واجهت نفس الأمر، تم وضع نظام بديل. بمقتضى هذا النظام يحق للعاملين الذين يحضرون للعمل دون غياب لمدة ٣٠ يوماً متعاقبة أن توضع أسماءهم في قائمة. ويتم كل شهر سحب أو إختيار الاسم المحظوظ من بين هذه الأسماء ليحصل على مكافأة قدرها مائة جنيه. لاحظ أن هذه المكافأة نفسها قد تفقد قيمتها كحافز بمرور بعض الوقت.

دنياهية الدوافع

عرضت النظريات السابقة رؤى متنوعة لأساليب الدافعية. وهى رؤى يمكن أن تفيد الإدارة في فهم دوافع العاملين وتصميم أطر مناسبة للحوافز أو المحفزات فى

بيئة العمل. وفي هذا الصدد تبدو إعتبارات هامة نود التأكيد عليها وهي:

- ١- أن ما يحدث من تغير في شخصية الفرد كموظف أو عامل أو مدير - إما تبعاً للفترة العمرية أو بتأثير المواقف والعوامل البيئية، تؤدي لتغيرات في حاجاته ودوافعه.
- ٢- أن الحاجات الإنسانية متداخلة ومتكاملة وتجمعها علاقة تأثير وتأثر. وهو ما يتعين مراعاته عن تصميم هيكل المحفزات.
- ٣- أن سلوك الفرد قد يكون مدفوعاً بحاجة واحدة أو عدة حاجات في آن واحد. فقد يكون مدفوعاً لأن يؤدي عمله بامتياز وفي التوقيتات المحددة، ليس فقط للحصول على مكافأة أو علاوة، بل أيضاً لينال تقدير رؤسائه وترقية أو إيفاد لمؤتمر أو ندوة أو دورة تدريبية.
- ٤- من الضروري مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، وتأثيرها على حاجاتهم ودوافعهم، وعلى الترتيب النسبي لأهمية الحاجات لديهم، ولدرجة الإشباع المرغوب لكل من هذه الحاجات.
- ٥- أن الحاجات الإنسانية لا تختلف فقط بسبب الفروق الفردية بين العاملين، لكنها تختلف لدى نفس الفرد باختلاف الوقت من حيث عددها وترتيب أهميتها والنسبة المرغوب إشباعها في كل منها.
- ٦- قد يكون سلوك الفرد مدفوعاً بدوافع لا يدركها أو لا يميها. وهنا يجى دور المدير في محاولة تحليل وفهم شخصية مرءوسيه من خلال التفاعل المستمر.

٧- تتأثر حاجات ودوافع العاملين بالمتغيرات الاقتصادية وضغوط ومطالب الحياة على المستوى الفردى والأسرى.

٨- كما تتأثر دوافع الفرد ليس فقط بالمناخ التنظيمى أى العوامل المكونة لبيئة العمل فى إطارها الشامل، بل أيضاً بجماعة العمل الرسمية أو غير الرسمية التى تضمه.

٩- تستطيع الإدارة التأثير الإيجابى فى دوافع العاملين من خلال القدوة الحسنة والتدريب، وسلوكيات القيادة السليمة.

تصنيف الحوافز

يقدر تنوع حاجات الأفراد يمكن تهيئة الحوافز التى تقابل أو تشبع هذه الحاجات وتشير دافعا لديهم، سعيا لإشباعها. ويمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز مادية، مباشرة وغير مباشرة، وحوافز معنوية. كما تنقسم أيضاً إلى حوافز إيجابية وسلبية. "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" (الكهف : ٣٠) "من عمل سيئة فلا يجزى إلا مثلهَا ومن عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة يُرزقون فيها بغير حساب، (غافر : ٤٠).

١- الحوافز المادية

تتضمن الحوافز المادية كل من الحوافز المباشرة وغير المباشرة، وذلك كما يلى :

١/١ الحوافز المادية المباشرة

تتمثل هذه الحوافز فى الأجر الأساسى وملحقاته مثل : الأجر الإضافى - حوافز الإنتاج - العلاوات الدورية - المكافآت بأنواعها (تشجيعية - عن إقتراحات مفيدة - فى المناسبات) - البدلات - الإشتراك فى أرباح المنظمة فى

الحالات التي تسمح بذلك. وتشكل الحوافز المادية - بشكل عام - القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والإجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية. ويمكن عرض أهم الحوافز المادية المباشرة كما يلي :

الاجور

يمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي، ومهارته في العمل. والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلاً يهمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات. ومن المهم أن يوفر الأجر قياساً ملموساً وعادلاً لمجهود الفرد في العمل، حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مثل مستوى مهاراته وجهده) ومخرجاته (الأجر والمكافآت الأخرى). فإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر على مستوى الدوافع حيث يزداد إسهام الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

العلاوة الدورية

العلاوة الدورية هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل، وتعامله مع الزملاء والرؤساء و/أو العملاء على مستوى جيد أو ممتاز، وفقاً للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء. وتتجه بعض المنظمات إلى عدم صرف العلاوة الدورية إذا إتضح أن أداء الموظف أو نط تعامله لم يرق للمستوى المناسب، أو إلى صرف نصف العلاوة أو قدر معين منها يتناسب مع مستوى الأداء والتعامل. ويتوقف الصرف بالكامل أو الصرف الجزئي على

الفلسفة التى تتبناها الإدارة فى هذا الصدد.

البدلات

تصرف لبعض العاملين بدلات تختلف فى تسميتها، وإن كانت فى معظمها تدخل تحت إسم بدل طبيعة العمل. والمفروض أن البدل يصرف للفرد لتعويضه عن جهد غير عادى وظروف غير عادية تتواجد بشكل متلازم مع أداء العمل. وتختلف طبيعة وقدر هذا الجهد وتلك الظروف باختلاف طبيعة العمل. فالمحصل فى وسائل المواصلات العامة يبذل جهداً جسمانياً متميزاً ويعمل فى ظروف تختلف عن ظروف العمل بالمكاتب (داخل الغرف). وعامل المنجم يبذل جهداً كبيراً ويعمل فى ظروف شاقة تحت الأرض ووسط غازات سامة وأتربة .. إلخ) والقاضى يبذل جهداً عقلياً كبيراً ومتميزاً، وهكذا.

حوافز الإنتاج

يتضمن هيكل الحوافز، حافزاً يسمى حافز الإنتاج، يصرف إما على أساس يومى حيث يتقرر صرف مبلغ معين عن كل يوم عمل، أو على أساس شهري، حيث يصرف مبلغ معين فى نهاية كل شهر. وذلك وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفى، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفى أو مستوى الأداء أو كلاهما.

المكافآت عن ساعات العمل الإضافية

وهذه تُصرف للموظف الذى يقوم بجهد إضافى متمثلاً فى إستمراره فى العمل بعد ساعات العمل المقررة نظراً لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم الأعمال المطلوبة. وتحسب هذه المكافأة بضرب عدد الساعات الإضافية فى المبلغ المقرر عن

الساعة الواحدة. إلا أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى كفاية الإعتماد المالى الذى تخصصه الإدارة لهذا الغرض. وأحياناً يؤدي القصور فى هذا الإعتماد المالى إلى صرف مكافأة الساعات الإضافية مخفضة بنسبة مئوية معينة. فمثلاً إذا استحق لأحد العاملين مبلغ عشرة جنيهات عن الساعات الإضافية التى عملها، فإن هذا المبلغ قد يخفض بنسبة ٣٠٪ مثلاً نتيجة لعدم كفاية ما خصص مقدماً فى موازنة الجهة الإدارية التى يتبعها هذا الموظف. ولا شك أن هذا الإعتبار يؤثر سلباً على قيمة مثل هذا الحافز وبالتالي على معنوية الموظف.

المكافآت عن اقتراحات العاملين

يُعدّ تقبُّل الإدارة للإقتراحات المفيدة والفعالة التى يقدمها العاملون، والإهتمام بها ومكافأتهم أحد الصور الفعالة لحفزهم ورفع معنوياتهم. ومن المفيد أن تقرّر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين الذين يقدمون إقتراحات أو أفكاراً مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل.

٢/١ الحوافز المادية غير المباشرة

تتضمن هذه الحوافز خدمات إجتماعية تقدم للعاملين والعاملات مثل :
الغذائية - الإسكان - المواصلات - التشقيف والتعليم - الترويح والرياضة -
خدمات مالية - خدمات طبية - دور الحضانة للموظفات - خدمات شرائية.

تعد الخدمات الإجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء العاملين. فهى إذ هتهدف صيانة الأفراد والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، تهيوهم للعمل فى ظل معنويات عالية. هذا بالإضافة لكونها حافزاً لهم على

الإستمرار فى قوة العمل بالمنظمة. وقد تنوعت الخدمات والمزايا التى تقدمها المنظمات بحيث أصبحت تمثل عنصراً رئيسياً فى الموازنة الإجمالية للأجور. وهى تتدرج من أقساط التأمين التى تدفعها المنظمة لصالح العامل إلى التسهيلات التى تقدمها المنظمة بالإشتراك مع جماعات ونقابات العاملين. وتستهدف هذه الخدمات - بشكل عام - تحسين الظروف المادية للعمل، وإتاحة إستغلال أوقات فراغ أكبر، وضمان الأمان والرعاية فى أوقات الشدة مثل المرض والأزمات المالية، وتحسين الظروف الإجتماعية العامة للعاملين.

ونضرب مثالا لفاعلية الخدمات الإجتماعية للعاملين، شركة "كروب" الألمانية التى أدى نظام الخدمات الإجتماعية بها، الذى يتضمن خدمات الإسكان والرعاية الصحية والقروض مخفضة الفائدة والتعليم بالمدارس والمعاهد إلى ولاء العاملين للشركة. هذا الولاء الذى مكنها بدوره من الوقوف على قدميها مرتين بعد كل من الحربين العالميتين الأولى والثانية.

وتكتسب الخدمات الإجتماعية أهمية واضحة بالنسبة للعاملين عموماً لاسيما مع إنخفاض متوسط الدخل السنوى للفرد. ويمكن القول بأن هذه الخدمات - إذا قُدمت بفعالية - يمكن أن تساعد على رفع مستوى العاملين.

ويمكن عرض أهم الخدمات الإجتماعية فيما يلى :

التغذية

يقصد بذلك تقديم وجبات غذائية يومية فى المنظمات التى يستمر العمل بها حتى العصر تقريباً، إما مجاناً أو بمقابل رمزى. وقد تأخذ شكلاً آخر بإقامة جمعية إستهلاكية للعاملين والعاملات لمعاونتهم على توفير إحتياجاتهم الغذائية أساساً.

الإسكان

أصبحت خدمة الإسكان من أكثر الخدمات الاجتماعية أهمية لا سيما مع استغراق الإسكان لنسبة تتراوح ٢٥٪ - ٣٠٪ من ميزانية العامل أو الموظف. وإتفاقا مع ذلك تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعاملها ويقوم البعض الآخر بتشجيع إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم في الحصول على القروض والتيسيرات اللازمة للبناء.

الإنتماءات

تمثل المواصلات في المدن الكبيرة والمزدحمة مشكلة أساسية بالنسبة للعاملين والعاملات. وتتمثل المشكلة في الزحام الشديد للمركبات مما يجعل من عملية الصعود إليها والبقاء فيها ثم محاولة النزول أمراً مرهقا في بعض الأحيان، خاصة بالنسبة للعاملات. وإتفاقا مع ذلك فقد إتجهت بعض المنظمات إلى توفير سيارات خاصة لإنتماء العاملات بين العمل والمنزل حفاظا على طاقاتهم الإنسانية من أن تهدر في مشاق المواصلات وللحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة.

التثقيف والتعليم

يعد تثقيف العاملين وتشجيعهم على تنمية معلوماتهم ومعارفهم أحد مسئوليات الإدارة تجاه العاملين. وتقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية مثل إقامة فصول لمحو الأمية، وتشجيع العاملين والعاملات الذين يستكملون دراساتهم المتوسطة أو العالية، بدفع مصروفات الدراسة لهم، ومنحهم

إجازات بدون مرتب فى أيام الإمتحانات ومنحهم مكافآت فى حالات النجاح أو التفوق الدراسى. وقد تمتد هذه الخدمات إلى أبناء العاملين بالتكفل بمصاريف دراستهم أو المساهمة فى إنشاء دور تعليمية.

الترويج والرياضة

إن أوقات فراغ العاملين، حتى وإن كانت محدودة تتطلب تنظيماً مشمراً يساعد على جعل الفرد أكثر حيوية ونشاطاً. ولذلك تكتسب خدمات الترويج والرياضة أهمية خاصة لإسهامها فى تخفيف التوتر العصبى الناتج عن العمل وتكوين الشخصية المتزنة. وتنظم بعض المنظمات خدمات ترويجية لعاملها وعاملاتها بوسائل مختلفة منها إنشاء أو الإشتراك فى نواد رياضية وإجتماعية، وتنظيم رحلات، مع تحمل المنظمة لنسبة من تكلفتها، وتشجيع إنشاء فرق مسرحية وموسيقية من العاملين. كذلك يمكن أن تشمل هذه الخدمات تنظيم عضوية العاملين - باشتراكات مخفضة - فى النوادى الرياضية والإجتماعية وفى المكتبات العامة، والمسارح، ونوادى الرحلات والسفريات.

الخدمات المالية

تعد مساعدة الإدارة للعاملين والعاملات فى أوقات الشدة، ولمواجهة مصروفات حتمية وطارئة أحد الحوافز الهامة لهم. وتتضمن هذه المساعدة تقديم القروض والإعانات فى حالات معينة مثل المرض أو الوفاة أو الانتقال إلى مسكن جديد أو الزواج أو الولادة. وعموماً تشمل الخدمات المالية كلا من القروض والإعانات. أما القروض فتقدم للعاملين المحتاجين، على أن تُسترد منهم على أقساط تُخصم من المرتب الشهرى مضافاً إليها فائدة معينة يُفترض أن تكون

بسيطة بقدر الإمكان. وأما الإعانات فيمكن أن تصرف للعاملين دون أن تُرد ثانية وذلك في المناسبات الإجتماعية مثل زواج الإبنة، أو في موسم دخول الأولاد المدارس، أو في حالة وفاة أحد الأقارب، وما إلى ذلك.

الخدمات الطبية

المقصود بهذه الخدمات تقديم الرعاية الطبية للعاملين وأسرهـم. وهذه الرعاية قد تُتاح في وحدة صحية تابعة لجهة العمل، إما ملحقة ببنى هذه الجهة أو مكان آخر. وقد لا تكون وحدة الرعاية الصحية تابعة لجهة العمل. كأن تشترك هذه الجهة في أحد المستشفيات العامة أو الخاصة وتحمل تكلفة خدماتها أو تدفع جهة العمل تكلفة الخدمة الطبية أو نسبة منها للعاملين فقط أو لهم ولأسرهـم.

ويُفترض أن تشمل الرعاية الصحية كلا من الكشف الطبى، وإتاحة الأدوية المطلوبة بشكل كاف، هذا فضلا عن إجراء الفحوص الطبية الدورية للتأكد من استمرار اللياقة المتكاملة لأداء العمل.

دور الحضانة للموظفات

دور الحضانة هي دور رعاية للأطفال - لبعض الوقت - في حالة غياب أمهاتهم عن المنزل في العمل، وحيث يتطلب الأمر تعويض الطفل عن أمه وقت غيابها.

ولا تقتصر مهمة دور الحضانة على رعاية الأطفال فيما بعد سن الثانية أو الثالثة أى بعد إنتهاء فترة الرضاعة حتى يصلوا إلى سن المدرسة (السادسة) وإنما تقوم هذه الدور، بدور هام بالنسبة للأطفال خلال فترة الرضاعة.

وقد أوضحت دراسة ميدانية للكاتب أجريت على بعض الوظائف بمصر^(*)، عدم وجود دور حضانة مناسبة أو مساهمة الإدارة فى توفير مثل هذه الدور لأطفال الوظائف وإضطرابهن لترك أطفالهن فى أماكن مختلفة غير مناسبة لدى الجيران أو لدى أقارب.

ويرى الكاتب أن عدم وجود دور حضانة يُعتمد عليها لأطفال الوظائف يجعلهن أكثر عرضة للقلق النفسى. وهو ما يؤثر على شخصيتهن ونشاطهن العقلى والفكرى فى مجال العمل، فى ظل تشتت فكرهن فى مشكلات لا ترتبط بالعمل نفسه. وحيث تتميز النساء بأنهن الفئة التى يكثُر بها السلوك الخاص به أخذ المنزل إلى العمل. ويمكن أن تخفف الإدارة من هذه المشكلة (فى حالة تجاوز عدد الوظائف لمائة موظفة مثلاً) بتخصيص أحد قاعات المبنى كدار حضانة على أن تتناوب الوظائف القيام بدور المشرفات.

مميزات شراعية

المقصود بهذه المميزات، نسب الخصم التى تمنحها المنظمة للعاملين بها عند شرائهم لسلعها أو خدماتها التى تنتجها. ويمكن التمثيل لذلك بالإشتراكات المجانية أو المخفضة التى تمنح لعمال مرفقى السكة الحديد، والنقل العام. كذلك ما يتمتع به العاملون والعاملات بالجهاز المصرفى المصرى من سعر فائدة مرتفع متميز على ودائعهم. ويرى الكاتب أن هذا النوع من الخدمات يمكن أن يرفع من درجة ولاء العاملين للمنظمة ويحفزهم على المشاركة بإيجابية فى تحقيق أهدافها.

(*) أحمد سيد مصطفى، أثر تشغيل المرأة على الإنتاجية - دراسة تطبيقية على قطاع البريد بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٧٣.

وبالإضافة لما سبق عرضه، يفترض أن يتضمن نظام الحوافز صوراً هامة للحوافز المعنوية مثل خطابات الشكر وأنواط الجدارة ودرع الكفاءة، ووضع لوحة شرف لتسجيل أسماء الموظفين الجيدين. كذلك يمكن تنظيم مسابقات بجوائز لحفز العاملين والعاملات على التبارى فى تحسين الأداء من حيث السرعة والدقة وجودة التعامل.

٢- الحوافز المعنوية

هى تلك الحوافز التى تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد. فلا يكفى أبداً أن تُشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب إستقرار وفعالية الفرد أن تشبع حاجاته المادية والمعنوية بشكل متكامل.

وتتمثل أهم هذه الحوافز فى : (أ) حوافز متعلقة بالعمل، مثل العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات الفرد، وفرص الترقية، والمشاركة فى الإدارة، (ب) حوافز متعلقة ببيئة العمل، مثل جماعة العمل المنسجمة، وظروف العمل الجيدة، والإشراف الفعال، ونظم الإقتراحات.

١/٢ الحوافز فى مجال العمل نفسه. وهذه تتضمن:

العمل المناسب

والمقصود بذلك أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع قدراته ومهاراته وميوله وإهتماماته، وطموحاته. ومن شأن هذا التوافق أن يحفز الموظف أو الموظفة على الأداء الفعال. فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركاً أو دافعاً ذاتياً يدفعه ويوجهه للأداء المثمر. وهناك فرق واضح بين الدافع الذاتى لدى الفرد والدافع الخارجى الذى تمثله الإدارة. فالدافع الذاتى يتمثل فى طاقة شحن أو دفع مستمرة

تتوفر للفرد إذا رضى عن عمله. فإذا إفتقر لهذا الدافع، تضطر الإدارة لدفعه من وقت لآخر.

وكلما نفذ مفعول الشحنة أو الدفعة التى تقوم بها الإدارة، خمد نشاط الفرد فتدفعه ثانية، وهكذا. وأقرب مثال لذلك السيارة ذات البطارية التالفة، فهى تحتاج لأن يدفعها أحد لتسير قليلا ثم تتوقف محتاجة لدفعة ثانية وهكذا. أما إذا هيات لها بطارية صالحة، فقد توفر لها الدفع الذاتى.

التصميم المحفز للعمل

المقصود بذلك أن يكون تصميم العمل - فى حد ذاته - محفزا للفرد على الأداء الفعال. ويتضمن تصميم العمل أو خصائصه الجوهرية : درجة التعقيد أو الصعوبة فى الأداء - درجة التكرار - درجة التنوع - درجة الإستقلالية أو مدى العلاقات الإعتمادية مع الآخرين - متطلبات الأداء من حيث السلطة والمسئولية، وطرق الأداء، والمعلومات.

وقد شهد الفكر الإدارى فى مجال إدارة الموارد البشرية عدة مداخل نحو التصميم الفعال للعمل، وهى :

١- تبسيط العمل Job Simplification ، من خلال تنميط إجراءات الأداء وتحديد مهام المنفذين بشكل واضح دقيق. وهو ما يسهم فى زيادة درجة فهم الفرد وفكته من الأداء، وبالتالي ثقتة بنفسه.

٢- تكبير العمل Job Enlargement ، بتضمين عمل الفرد مهمتين أو أكثر كانتا تؤدىان بواسطة عامل آخر أو عاملين آخرين. فالتغيير يتمثل فى أداء الفرد لمهام

أكثر، مختلفة عن عمله الأصلي. فمثلا فى مصنع للسيارات، بدلا من أن يؤدي العامل مرحلة واحدة فى خط تجميع المحرك، يؤدي مرحلتين أو ثلاث. وهذا يشعره بأهميته وثقته بنفسه وتعاضم إسهامه فى الأداء. ويؤدي بالتبعية لرفع درجة رضاه، بما يمكن أن يؤدي إلى فاعلية أدائه. ويعبر عن ذلك بالتوسع الأفقى فى تحميل العمل.

٣- تناوب العمل Job Rotation ، وهنا يزيد تنوع المهام من خلال التغيير الدورى للعاملين أو العائلات بين أعمال مختلفة تتضمن مهام مختلفة. وذلك وفق جدول زمنى محدد على مدى ساعة/يوم/أسبوع/شهر. خذ مثلا أحد أقسام مصنع للملابس الجاهزة يضم أحمد عامل القص، وشريف عامل الحياكة، وليلى عاملة تركيب الأزرار. هنا يمكن - بالتدوير أو بالتناوب - أن يقوم أحمد بتركيب الأزرار، وشريف بالقص وليلى بالحياكة. وهذا يمنع السأم والملل، ويزيد من الخبرات العملية لدى كل منهم، ويرفع درجة الرضا والأداء معا. ومن ناحية أخرى سيسهل نقل الأفراد من عمل أو قسم إلى آخر إذا دعت الحاجة لتحقيق التوازن فى هيكल العمالة ككل.

ومع ذلك فإن بعض فائدة مدخلى تكبير وتناوب العمل تنحصر فى الأجل القصير أساسا. صحيح أن الملل سيخف لكن لبعض الوقت وليس بشكل دائم. لذلك ظهر مدخل حديث يمكن أن يغطى هذا القصور فى تصميم العمل، وهو مدخل إثراء العمل أو الإثراء الوظيفى.

٤- إثراء العمل Job Enrichment ، لعلاج سلبيات تكبير، وتناوب العمل، اقترح "هرزبرج" إثراء العمل كأسلوب لزيادة رضاء الأفراد وتحفيزهم. وذلك من

خلال عوامل الحفز في محتوى العمل نفسه كما هو، وليس من خلال تكبيره أو تناويه. فهو يركز هنا على تعميق مضمون العمل بإضافة بعض واجبات التخطيط والتقييم - التي تمارسها الإدارة أو يمارسها الرئيس عادة - إلى عمل المرؤوس. فالتوسع أو تحميل العمل هنا يعد رأسيًا وليس أفقيًا كما كان في مدخل تكبير العمل.

والجديد هنا هو إشراك الموظف أو الموظفة في أمور وظيفته (أو وظيفتها) بما يبده ما قد يتواجد من عدم الرضا، ويسهم في رفع درجة الرضا. فالمرؤوس هنا يشارك في مسئوليات التخطيط (متضمنة تحديد معايير تقييم الأداء ومراقبته) ثم ينفذ (وهذا هو إختصاصه الأساسي)، ثم يشارك في المتابعة والرقابة على الأداء. وهذا يساعد المرؤوس على تنمية خبراته ومهاراته ومبادأته وإقتراحاته للتطوير.

ويوضح المثال التالي ما يقترحه هذا المدخل - على الرؤساء - من عوامل دافعة لتحفيز العاملين والعاملات من خلال إثراء العمل :

جدول (١/٤)

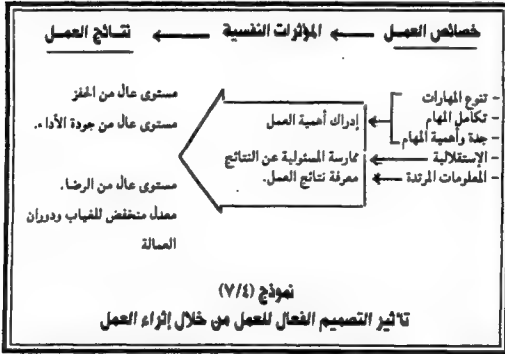
إثراء العمل كمدخل للتحفيز

عوامل الحفز المتضمنة	الأسس أو العوامل الدافعة
١- المسؤولية والإنجاز.	١- خفف من حدة الرقابة مع الإحتفاظ بحق المحاسبة عن النتائج.
٢- المسؤولية والتقدير.	٢- وسّع نطاق مسئولية الأفراد عن أعمالهم.
٣- المسؤولية والإنجاز والتقدير.	٣- إعهد للفرد بوحدة عمل كاملة مستقلة (عملية متكاملة) كلما أمكن.
٤- المسؤولية والإنجاز والتقدير.	٤- فوّض للفرد قدر من السلطة في مجال إختصاصه وهي قدر من حرية ومرونة التصرف.
٥- التقدير.	٥- وجّه تقارير دورية تتاح مباشرة للعامل أكثر من كونها موجهة لمشرفه.
٦- التعلم والنمو الوظيفي.	٦- قدّم للموظف أو الموظفة أعمالاً جديدة لم يسبق له (لها) أدائها.
٧- المسؤولية، والنمو، والتقدم الوظيفي.	٧- إعهد للأفراد بمهام محددة أو متخصصة، ومكنهم من أن يصبحوا خبراء.

وعلى ذلك يمكن إثراء العمل إذا توفرت له الخصائص الأساسية التالية : (أ) تنوع المهارات، أى تنوع أنشطة تنفيذ العمل بحيث تتضمن استخدام مهارات مختلفة فى الأداء الفنى وفي التعامل. و (ب) تكامل المهمة، أى أداء مرحلة أو عملية كاملة من البداية للنهاية مع تحقيق نتيجة واضحة

و (ج) الإستقلالية، بمعنى إتاحة حرية معقولة للعامل، مع مرونة تخطيط عمله وتحديد إجراءات التنفيذ و (د) المعلومات المرتدة من العمل، أى أن تنفيذ المهام يتيح للعامل أو العاملة الحصول على معلومات مباشرة عن نتائج الأدا..

ويوضح النموذج التالى نتائج إثراء عمل الفرد من خلال التصميم الفعال أو المحفز للعمل:



وهكذا يمكن - مع مدخل إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي - أن تتواجد عوامل الرضا أو العوامل الدافعة فى مضمون أو جوهر العمل نفسه. ومن ثم تؤثر فى الرضا عنه وتخلق دافعا داخليا أو ذاتيا لدى الفرد.

ويرى "هرزبرج" أنه فى غياب هذه العوامل الدافعة تظهر عوامل عدم الرضا أو "العوامل الصحية" Hygiene Factors التى ترتبط بمحيط أو جو العمل أكثر من

إرتباطها بالعمل نفسه. وتضم هذه العوامل : تقييم الأداء و الأجر وملحقاته و الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء (أو المرؤسين) والمركز الوظيفى. وكلما تحسنت درجة إشباع هذه العوامل، قل الشعور بعدم الرضا حتى يتلاشى، ثم يبدأ تكوين الشعور بالرضا مع بدء إشباع العوامل الدافعة.

٢/٢ الحوافز فى بيئة العمل

تتضمن هذه الحوافز تشكيلة متنوعة مثل التقييم الموضوعى للأداء، والأجر المناسب (مع مكملاته)، وفرص الترقية، والإشراف الفعال، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والمشاركة فى الإدارة بما تتضمنه من نظام مقترحات العاملين والعاملات.

ويمكن التركيز فى هذا المجال على الحوافز المعنوية التى لم تسبق معالجتها فى الأجزاء الماضية، وهى : الإشراف، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والمشاركة فى الإدارة.

الإشراف

لا ينحصر وصف المشرف أو القائد فى كونه مسئولاً عن أداء مجموعة من الأفراد . فهو أيضاً مسئول عن خلق وتنمية جو معنوى مناسب يهىء للأفراد أن يعملوا معاً بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة. وهو - كقائد ناجح - يُفترض ألا يعالج مشكلات وقضايا العمل فى إطارها الفنى فقط، بل أيضاً فى إطارها الإنسانى. فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة، فإن نغمة الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤسين. لذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن فى قدرته على تهيئة أنسب مقومات الأداء المستمر

لرموسيه. وسبيله لذلك هو تفهّم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم.

وحتى يكون غط الإشراف حافزاً للمرؤسين والمرؤسات على الأداء الفعال، يجب أن تتوفر للمشرف أو الرئيس سمات بناءة مثل : الذكاء والنضج والإتزان الإنفعالي والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الإتصال الفعال وديمقراطية القيادة. من ناحية أخرى تتوقف جودة الإشراف أيضاً على حسن معالجة المشرف للموقف الكلي الذي يتكون منه وجماعة المرؤسين والمرؤسات في ظروف معينة، وعلى مدى التفاعل الإيجابي بين الطرفين في كل موقف.

بختلاف نمط الإشراف باختلاف الجنس

تتواجد بالفعل فروق سيكولوجية وعضوية ومن ثم سلوكية بين الجنسين في مجال العمل. وتبدو بعض آثار ذلك للمشرفين في زيادة ميل الموظفين - بشكل عام - لطلب إجازات أو مسموحات زمنية، والزيادة النسبية في قلق الموظفين لاسيما المتزوجات بشأن إلتزاماتهن المنزلية، وتميزهن عموماً بالحساسية الزائدة. كما يصعب على المشرف - في بعض الحالات - أن يعهد للموظفة بعمل معين وإنما يكون محكوماً بعدد محدود من الأعمال يمكن أن يعهد بها إليها. لذلك يبدو هاماً أن يعرف المشرف كيف يعالج هذه الطبيعة المتميزة للعائلة النسائية. ويتطلب الأمر مرونة إشرافية بحيث يتصرف بشكل مختلف تجاه الجنسين، إستجابة للسلوك الأنثوي المتميز في مجال العمل.

أهمية فهم الطبيعة الانثوية الخاصة

برغم محدودية الفروق بين الجنسين في القدرات العقلية، حيث يتفوق الذكور في بعضها، وتتفوق الإناث في البعض الآخر، فهناك فروقاً واضحة ومؤثرة في

القدرات الجسمانية حيث يتفوق الرجال. وهناك فروقاً بيولوجية أكثر أهمية. فبالنسبة للموظفات، تتضمن دورة حياتهن فترة الحيض، والحمل والامه، وانجاب الأطفال، (وطبعاً واجبات الأمومة، ورعاية وغريض الأطفال)، ثم سن اليأس. ويصعب إحتمال أن هذه الإختلافات فى التجربة والمعاناة الفسيولوجية لا تقترن بإختلافات مصاحبة فى الشخصية الأنثوية. وتؤكد وجهات النظر المختلفة وجود إنعكاس واضح للفروق الفسيولوجية بين الجنسين على الشخصية. وحيث تعكس الشخصية الإنسانية سمات وخصائص الفرد النفسية والجسمية فى وحدة ديناميكية متكاملة. لذلك فإن سلوك الموظفة فى مجال العمل يتأثر - ضمن ما يتأثر - بعاملين أساسيين، أولهما : تكوينها البيولوجى، وثانيهما: العلاقات والأوضاع الثقافية والإجتماعية والقيم التى تنشأ خلالها و تؤثر بدورها فى تكوين شخصيتها.

إن أهمية دراسة سلوك الموظفات فى مجال العمل، وصولاً إلى ترشيد أساليب الإشراف عليهن، لا تنبع فقط من مجرد تزايد مشاركتهن فى قوة العمل والنشاط الإقتصادى، وإنما أيضاً من واقع أن لهن سمات معينة وحاجات خاصة تميز سلوكهن فى مجال العمل. كما أن هذه الإعتبارات الأنثوية الخاصة كانت السبب فى إفراد نصوص خاصة فى تشريعات العمل المختلفة تطبق عليهن فقط لتكفل لهن حماية معينة وظروف عمل خاصة.

وتقتضى الأصول العلمية للإشراف بأن حفز الأفراد لتحقيق أفضل أداء يتطلب أن يعرف المشرف مروسية ومروساته جيداً وأن يفهم ميولهم وإهتماماتهم الخاصة. وأن يغير من أنماط سلوكه وتصرفه الإشرافية وفقاً للحالات الفردية التى يشرف عليها. وعلى ذلك فإن معرفة ودراسة ميول وإهتمامات الموظفات الخاصة، كأحد عنصرى قوة العمل، يعتبر أمراً هاماً فى هذا الصدد.

اهتمامات الموظفين في مجال العمل

تختلف إهتمامات الموظفين في مجال العمل عن إهتمامات الموظفين الرجال بشكل واضح. وبدرجة تستحق أن تؤخذ في الاعتبار، في إطار ممارسة أساليب الإشراف. وقد قام "هرزبرج" وآخرون بتجميع نتائج تسع دراسات عن العوامل الأكثر أهمية لكل من الجنسين في مجال العمل. وغطت الدراسة عشرة آلاف من الموظفين والموظفات، حيث إتضح أن العوامل الأكثر أهمية للموظفات عن الموظفين تضمنت: الإشراف والاعتبارات الإجتماعية في العمل وظروف العمل. وأن العوامل الأقل أهمية لهن تضمنت: فرص التقدم والترقية والمنظمة والإدارة والأجور والمظاهر الفنية في العمل. كما أوضحت الدراسة أن الموظفين أكثر إهتماماً من الموظفين بأن ينلن المديح والتقدير والإهتمام من المشرفين.

١- فمن حيث إهتمامهن بالإشراف، يتفق الكتاب على أن الموظفين عامة، ينشدن أسلوباً خاصاً للإشراف. وترجع بعض أسباب ذلك إلى تكوينهن الفسيولوجى والسيكولوجى المختلف عن الرجال، وإلى ميولهن وإهتماماتهن الخاصة. وبينما يستاء الرجال - بشكل عام - وفي أحوال كثيرة من أسلوب الإشراف الدقيق، فغالباً ما تقبل الموظفات إلى أن تراجع أعمالهن حتى يعرفن ما إذا كن يحرزن تقدماً كافياً أم لا. والإناث يبدن عاطفيات أكثر من الرجال. وإرتباطاً بذلك وبمسئوليتهن المزدوجة في العمل داخل المنزل وخارجه، فإن الموظفات أكثر قلقاً بتأثير ضغط العمل عن الموظفين. وفي هذه الحالات يكون على المشرف الحكيم أن يعهد بوحدة عمل مناسبة لهن كلما أمكن. ويعتبر ذلك أفضل من تكديس عمل عدة أيام في تكليف واحد. ومن السمات الشخصية المميزة للإناث أنهن أكثر حساسية من الرجال. وقد أجريت دراسة على ألف شخص، أوضحت أن واحداً من كل خمسة رجال يكون حساساً جداً، بينما كانت

النسبة بين الإناث وأحدة من كل ثلاثة .

لذلك ويسبب هذه الفروق السيكولوجية والاجتماعية بين الجنسين يتطلب الإشراف على النساء إعطاء أهمية أكثر لعناصر اللباقة والكياسة مراعاة لحساسيتهن الزائدة.

والموظفات أكثر احتياجاً للتعزيد والإطراء والتشجيع. وهن ميالات بشكل عام إلى أن تراجع أعمالهن وأن يشجعن ويقدرن بطريقة ودية عندما يحرزن تقدماً مرضياً. وقد أجريت دراسة لقياس أثر التشجيع على مجموعة مشتركة من الجنسين. حيث قسم الباحثون إلى ثلاثة مجموعات : مجموعة إمتدحت، ومجموعة إنتقدت، والثالثة أهملت. فكانت النتيجة العامة هي تحسن قدره (٧١٪) فى المجموعة الممتدحة و(٢٠٪) فى المجموعة المنتقدة و (٥٪) فى المجموعة المهملة. وتحليل أثر التشجيع حسب الجنس فى المجموعات الثلاثة تبين ما يلى :

جدول (٢/٤)

اثر التشجيع حسب الجنس

المجموعات	النسبة المئوية للتحسن لدى الموظفات	النسبة المئوية للتحسن لدى الموظفين
- المجموعة الممتدحة	٨٦	٥٤
- " المنتقدة	١٤	٢٦
- " المهملة	٧	٢

حيث يتضح أن أسلوب التشجيع، يعد من الوسائل الفعالة إلى حد كبير فى

الإشراف على الموظفات.

ومن حيث نوع أو جنس القائم بالإشراف، تفضل الموظفات بوجه عام العمل مع مشرف رجل عن العمل مع مشرفة. وفي هذا الصدد يمكن القول بأن هناك إتفاقا عاما بين الكتاب، على تفضيل الموظفات للمشرف الرجل. حيث يشعرن بفعالية هذا النمط من الإشراف. وفي دراسة أجريت على (٦٤٩) موظفة، تأكد هذا الاعتبار، إذ فضلت (٤٠٩) موظفة بنسبة ٦٣٪ مشرفين رجال. ومع ذلك فهناك إستثناءات من هذه القاعدة إذ تفضل بعض الموظفات أن يعملن مع مشرفة، حيث يشعرن أنها تكون أكثر تقديرا أو تفهما لمشاكلهن، وأنه من السهل التحدث إليها وخصوصا في المسائل الشخصية.

وفي دراسة ميدانية أجراها الكاتب على ٢٣٠ موظفة بإحدى المنظمات وجه لهن سؤالا عما إذا كن يفضلن العمل مع مشرف أو مشرفة، أو يستوى عندهن المشرف والمشرفة. فأجاب ٦٣٪ منهن بـ "يستوى عندي مشرف أو مشرفة" وأجاب ٣٤٪ منهن: "أفضل العمل مع مشرف"، وأجاب ٣٪ بـ "أفضل العمل مع مشرفة". ويوضح ذلك أن النسبة التي إختارت بين المشرف الرجل والمشرقة المرأة، قد إنقسمت إلى نسبة غالبية في تأييد المشرف الرجل (٣٤٪) مقابل نسبة ضئيلة في تأييد المشرقة (٣٪).

٢- ومن حيث إهتمام الإناث بالإعتبارات الإجتماعية في العمل، تميل الموظفات بشكل عام إلى تكوين مجموعات مختلطة في مجال العمل توفر لهن دفء القبول الإجتماعى. وإلى تكوين علاقات عمل حسنة مع المشرفين ومع زملاء والزميلات.

ويسؤال الموظفات فى دراسة الكاتب سالفه الذكر عما إذا كن يفضلن العمل مع مجموعة مختلطة من الجنسين، أو مع رجال فقط، أو مع موظفات فقط، جاءت إجاباتهن كما يلى : ٩٣٪ يفضلن العمل مع مجموعة مختلطة من الجنسين، ٥٪ يفضلن العمل مع موظفات فقط، ٢٪ يفضلن العمل مع موظفين رجال فقط. وتوضح هذه الإجابات المدى الإجتماعى الذى تنشده الموظفات فى مجال العمل (*). وبالنسبة لكثير من النساء، فإن تكوين علاقات طيبة مع جماعة العمل وتوفر الانسجام الإجتماعى لهن، هى أمور تثقل حاجات قوية فى محيط العمل وتثقل أساساً لشعورهن بالأمن والرضا عن العمل. وقد قام "ديثير" بحصر آراء الموظفات فى إحدى الشركات فيما يتعلق بإهتماماتهن فى مجال العمل. ووجه فيه سؤالاً متفوحاً هو : "ماذا تفضلين فى شركتك كمكان للعمل؟ فأجاب أكثر من نصف المستقصيات، إجابات ذات طابع إجتماعى كما يلى : "الناس الذين أعمل معهم يبدون طيبين جداً"، - "أحب تعاون الزملاء فى العمل"، - "كل الزملاء أصدقاء"، - "معظم الناس من القاعدة إلى القمة أصدقائي".

وفى دراسة أخرى عن أثر إشترك الجنسين فى جو العمل، أجمعت إجابات الرؤساء على أن وجود الموظفات إلى جانب الموظفين فى جو العمل قد أدى إلى إرتفاع مستوى التعامل الإنسانى، وزيادة حماس الرجل فى العمل بفعل تنافس الجنسين، وإلى شيوع روح الفريق. كما أن رئيس أحد الأقسام الذى يشرف على (١٢٠) رجلاً، وجد أن لهجة رجاله فى الحديث وطرق تصرفهم قد تحسنت كما أن سلوكهم العام قد تحسن عندما عملت فى قسمه إحدى الموظفات الممتازات.

* يرى الكاتب إن هذه النقطة تثقل مجالاً جديراً بالبحث للمباحثين المهتمين بقضايا العمالة النسائية.

٣- ومن حيث إهتمام الموظفين بظروف العمل، فهن يتميزن عموماً - بالإضافة لإهتمامهن بطبيعة الإشراف - بتكوين علاقات طيبة مع الزملاء والزميلات. وهن يبدن إهتماماً أكبر بالعلاقات الإنسانية الطيبة، عن الإعتبارات الفنية للعمل. وتفضل كثير من الموظفات أن يشغلن عملاً ذا ظروف جيدة، عن أن يسعين إلى التقدم والترقية، لأنهن لا يردن المخاطرة بفقد ظروف عمل إجتماعية جيدة. وقد أوضحت دراسة لتحديد ترتيب العوامل التي تفضلها جماعات العمل المختلفة بالنسبة لظروف العمل، أنه بالنسبة للعاملات كانت "الظروف المريحة للعمل، والزملاء والزميلات الطبيون في العمل، والرئيس الطبيب،" في مقدمة العوامل التي رتبتهن وفقاً لتفضيلات الموظفات.

كما يوضح المثال التالي مدى إهتمام الموظفات بظروف العمل :

كان فريق من العمال والعاملات بأحد المصانع يعملون في إضاءة رديئة تجهيد البصر. ودل الإختبار على ضرورة الإستعاضة عنها بإضاءة أخرى صفراء. وتم ذلك. وهنا زاد إنتاج العمال من الرجال وقلت شكواهم من التعب، غير أن الحال كانت على عكس ذلك لدى العاملات، إذ نقص إنتاجهن وزادت شكواهن. فلما بُعث الأمر إتضح أنهن لا يعبين الإضاءة الجديدة لأنها تجعلهن يبدن "شاحبات صفر الوجوه كالموتى"

وفي دراسة الكاتب المشار إليها آنفاً حيث سنلت الموظفات عن المشكلات التي تواجههن في العمل، أجابت ١٤٣ موظفة بنسبة ١٧، ٦٢٪ بسوء معاملة الرؤساء. وسؤالهن عن رأيهن في الأسباب التي تجعل الموظفات يتغيبن عن العمل، أجابت ١٠٣ موظفة بنسبة ٧٨، ٤٤٪ بنفس السبب. وسؤالهن عن الوسائل المقترحة لعلاج غياب الموظفات، أجابت ١٦٠ موظفة بنسبة ٧٠٪ بتحسين معاملة الرؤساء.

إن الرؤساء مطالبون - فى ضوء ما تقدم - بإدراك الطبيعة الأنثوية الخاصة وتكييف نمط إشرافهم على المروسات بما يتناسب وهذه الطبيعة، إذا أرادوا الاحتفاظ لهن بمعنويات عالية ومن ثم بإنتاجية عالية. على أن هذا لا يعنى التهاون فى معالجة السلبيات التى قد تبدر من بعض المروسات، مثل تجاوز الحد المقرر من الإجازات والمسموحات الزمنية (التى يمكن أن تكون مميزة لهن)، ومثل الإشتغال بأعمال الإبرة أو أعمال أخرى منزلية فى مكان العمل.

ظروف العمل المادية

تتضمن ظروف العمل المادية : الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والغبار والنظافة وألوان الأثاث والحوائط،- وفى بعض المنظمات - الموسيقى الخفيفة فى مكان العمل. وتسهم ظروف العمل المادية الجيدة فى تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل. حيث يتأثر أداء الفرد بأنظباطه عن بيئة عمله وتفاعله معها. لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة فى تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية.

وإنفاقا مع ذلك يتجه بعض مصممي المصانع وأماكن العمل الحديثة لأن يضمّنوا خططهم المعمارية، الإعتبارات الخاصة بالمؤثرات السيكلوجية مثل الألوان والموسيقى. على أساس أن هذه العوامل المادية ككل تؤثر فى المزاج الشخصى للعامل أو العاملة وفى درجة الشعور بالتعب، ودرجة التيقظ والنشاط، كما تؤثر فى النهاية على المعنويات(*).

(*) وفى "واشنطن" تكون فريق عمل يضم مجموعة من البيوت الإستشارية فى الهندسة المعمارية والخدمات الإجتماعية، وقسم علم النفس والعلوم السلوكية بجامعة كاليفورنيا. وتقوم فلسفة الفريق على أن تصميم مكان العمل المشبع لحاجات ورغبات الأفراد يجب أن يتم من خلال مشاركة العاملين المستفيدين. حيث يستقصون فيما يتعلق بمساحات مكان العمل والإضاءة والتهوية والمقاعد وإرتفاعها .. الخ

العلاقات مع الزملاء و/أو الزميلات

تكتسب هذه العلاقات أهمية بالغة في ضوء حقيقة أن الفرد يقضى نصف يومه تقريباً في العمل. فإذا تهيأت للعامل أو العاملة صحة عمل متألّفة منسجمة، فإن هذا يسهم في إشباع الحاجات الاجتماعية. كما يسهم ذلك في شيوع روح الفريق حيث يسود التعاون والتفاعل الإيجابي بين جماعة أو جماعات العمل، ويسهل الإشراف.

المشاركة في الإدارة

المقصود بذلك، إتاحة الفرصة للمرؤسين للإشتراك في تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات. وهذا في حد ذاته أسلوب فعال للقيادة. "وشاورهم في الأمر"، (آل عمران : ١٥٩) "وأمرهم شورى : (الشورى ٣٨) : وفق هذا الأسلوب أو الحافز، يحيط المشرف مرؤسيه و/أو مرؤساته علماً بالمشكلات ويشجعهم على إبداء آرائهم وإقتراحاتهم، ويتقبلها أو يأخذ بعضها أو كلها بالاعتبار قبل إصداره للقرار. وهذا هو الرئيس الديمقراطي، بعكس الرئيس الأوتوقراطي.

وتتمثل مشاركة المرؤس في إشتراكه العقلي والإنفعالي في موقف عمل جماعي. بحيث يسهم في تصميم الأهداف وتنفيذها، ويشارك في المسؤولية عن النتائج. وتتطلب المشاركة الفاعلة عدة مقومات أهمها : سعى الرئيس لإشراك مرؤسيه قبل وقت كاف من إتخاذ القرار حتى تتاح فرصة المشاركة، وأن يتوفر للمشاركين القدرة والرغبة بما يمكنهم من المشاركة الفعالة ، وأن تتوفر سبل الإتصال الفاعل بين الرئيس ومرؤسيه، وأن يتوفر مفهوم موحد واضح بينهما للمشاركة الفعالة.

وتجدر الإشارة إلى التجربة اليابانية في هذا الصدد ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية هناك بشكل عام على إفتراض أساسى مؤداه أن الإسهام الإيجابى للعامل فى نجاح العمل حتمية وضرورة أساسية. وأنه كلما زادت المسئولية المنوطة به كلما زاد تحفزه للأداء ، وقلت الحاجة لمراقبته. وتشتهر التجربة اليابانية بنظام حلقات الجودة حيث يشترك المرمسون والرؤساء فى إجتماعات دورية على مائدة مستديرة للتشاور فى المشكلات وإتخاذ القرارات فى جو من الثقة المتبادلة بين الطرفين.

ويتضمن حافز المشاركة فى الإدارة ، نظام الإقتراحات. حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقى وفحص الإقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها فى تبسيط إجراءات الأداء، أو ترشيد التكاليف، أو حل مشكلة عامة، مع إقتراح مكافأة مقدميها.

إختلاف الأهمية النسبية للحافز بإختلاف درجة الحاجة ونوعها، وبإختلاف نوعيات العاملين

ومع ذلك فإن قدرة الحافز المادى على توليد قوة دفع للعاملين تختلف من فرد لآخر بحسب درجة حاجته. فيكون لهذا الحافز أهمية كبيرة وقوة دفع مؤثرة للعامل الذى يشعر بنقص حاد فى موارده المالية ورغبة قوية فى سد العجز بها. بينما يكون لهذا الحافز أهمية / دافعية أقل بالنسبة للعامل الذى يتوفر لديه مورد مالى خارجى آخر أو لا يعانى من نقص حاد فى موارده المالية.

كذلك فإن الحافز المادى قد لا يكون مؤثراً تماماً بالنسبة لموظف يتقاضى مرتباً يراه كبيراً أو كافياً نسبياً. فهو لا يشعر بحاجة مادية أساسية بينما قد يشعر بحاجة عالية إلى التقدير الشخصى، وإحترام رؤسائه وزملائه له. فإذا تمثل الحافز

الذى تقدمه الإدارة فى هذا الصدد فى نشر إسم الموظف الممتاز أداء وتعاملاً بمجلة المنظمة، أو منحه نوطاً للجدارة أو ترشيحه لمهمة أو بعثة للخارج، فإن مثل هذا الموظف يوجه سلوكه فى إتجاه حصوله على هذا الحافز. وذلك بأن يحسن أدائه وأنماط تعامله مع رؤسائه وزملائه أو ممرضيه أو عملاء المنظمة. وهنا يكون الحافز الذى خاطب حاجته إلى التقدير الشخصى أقوى وأفضل (أكثر دفعا له) من الحافز المادى.

وفى مثال آخر، إذا قدمت إدارة المنظمة حافزاً للعاملين والعاملات يتمثل فى إنقاص ساعات العمل بواقع ساعة واحدة أو بإنشاء دار حضانة لأطفال الموظفين فإن مثل هذا الحافز لن تكون له نفس الفاعلية والأهمية لكل العاملين. ستكون له فاعلية أكبر للموظفات المتزوجات ذوات المسئوليات المنزلية واللاتى سيشتعن حاجة كبيرة لديهن إلى أداء أو إستكمال الواجبات المنزلية. وفى نفس الوقت يكون هذا الحافز أقل فاعلية بالنسبة للموظفات غير المتزوجات، وأقل نسبياً للموظفين الرجال.

مقومات فاعلية نظام الحوافز

فى ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هى التى تدرس وتفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة (مثل : طبيعة أعمالهم - مدة خدمتهم - مستوى أجورهم - حالتهم الإجتماعية) بحيث تقدم مزيج الحوافز الذى يتيح أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات.

وكما سبق القول فإن إختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة. وكلما وجد الفرد أن الحافز المقدم - أياً كانت طبيعته - فاعلاً فى إشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كلما كان هذا الحافز

أكثر دفعا له على إتباع السلوك المؤدى للعافز، والعكس صحيح.

يتطلب نجاح نظام الحوافز - بشكل عام - توافر عدة مقومات أساسية تكفل أن يسهم هذا النظام فى رضا العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة. وتتمثل هذه المقومات فى : (١) دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية). و(٢) إختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة. و(٣) تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه. و(٤) التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

الرضا والإنتاجية

لا يمكن رفع معدلات الإنتاجية البشرية فقط من خلال المداخل الفنية مثل تطوير الآلات أو الأجهزة أو الأدوات، وتحسين أو تبسيط طرق وإجراءات العمل، أو ترشيد معايير الأداء. وإنما يتطلب الأمر أيضا الإهتمام بالجوانب النفسية للعاملين والعاملات . الإهتمام برفع روحهم المعنوية أى بتحقيق وزيادة رضائهم. والرضا هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجاته. فكلما زادت هذه الدرجة زاد الرضا. وتتعدد المجالات التى تكون موزعا لرضا الفرد - فى العمل - أو عدم رضائه. وتشمل هذه المجالات (١) العمل نفسه من حيث مدى تناسبه مع الميول والقدرات ومدى وضوح الدور المطلوب من الموظف. و(٢) مسمى الوظيفة . فهذا قد يكون باعشا على الرضا ومسهما فيه أو لا يكون، و(٣) فرص التدريب والتطوير ، و(٤) فرص الترقى و(٥) غط الإشراف و(٦) ظروف العمل المادية (مثل الإضاءة والتهدية والنظافة وساعات العمل وفترة أو فترات الراحة) ، و(٧) صحة العمل والعلاقة معها، و(٨) الأجر وملحقاته.

وكلما أُشِيعَت حاجات الفرد فى مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب، أسهم ذلك فى رضائه وساعد على إثارة دافعيته، أى حثه وحفزته نحو الأداء الفاعل . وحيث يعد الرضاء عن العمل محصلة لكل من قدر وقيمة الحوافز المُشَبَّعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

لكن يشور هنا تساؤل هام. وهو : هل يؤدي رضاء الفرد لزيادة إنتاجيته؟ هل العلاقة طردية بين تزايد الرضاء وتزايد الإنتاجية ؟. قد تبدو الإجابة للوهلة الأولى نعم. لكن الأمر ليس بهذه البساطة. لتأمل الحالات التالية التى يمكن أن تحدث فى هذا الصدد.

١- قد يزيد الرضاء لكن لا تزيد الإنتاجية. ولعلنا نتذكر كيف تهيأت للعاملين فى شركات القطاع العام بعد ١٩٦٦ مزايا عديدة مثل أجور مجزية ومشاركة بالأرباح وأمن وظيفى قوى ضد الفصل وخدمات إجتماعية، وما إلى ذلك لكن الإنتاجية لم ترتفع كما كان مأمولا. وتعود أهم أسباب هذه الحالة (تزايد الرضاء مع عدم تزايد الإنتاجية) لأسباب منها تواضع الولاء والإلتزام للمنظمة أو انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل.

الإنتاجية	الرضاء
-	(١) +
+	(٢) -
+	(٣) +
-	(٤) -

نموذج (٧/٤)

العلاقة غير طردية بالضرورة بين الرضاء والإنتاجية

٢- وقد ينخفض الرضاء ، لكن تزيد الإنتاجية . وتعود أهم أسباب هذه

الحالة، إلى يقظه ضمير الموظف أو الموظفة، كأن يقول "إنى أخاف الله ... لن أقبل أجراً دون أن أقدم عملاً". أو قد يرى الموظف أن وظيفته هي فرصته الوحيدة ، فلا وظيفة أخرى متاحة . أو قد يخشى الموظف بطش رئيسه الأوتوقراطي الصارم. هذا بافتراض توافر القدرات التى تتطلبها الوظيفة فى الموظف.

٣- وقد يزيد الرضاء وتزيد الإبتاجية . وذلك عندما يسهم الرضاء المرتفع فى تهيئة ولاء الموظف وإتصائه للمنظمة وتقارب أو توحيد أهدافه مع أهدافها . وعندما تتوافر القدرات اللازمة أو تتزايد بزيادة فرص التدريب الفاعل .

٤- وقد ينخفض الرضاء وتنخفض الإبتاجية . وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضاء لانخفاض دافعية الفرد للعمل . ويزيد الأمر سوءاً إذا إقترن ذلك بتواضع فرص التدريب أو بسوء نمط الاشراف أو غير ذلك من العوامل المقللة لمستوى الرضاء فى مجالات الرضاء سالفة الذكر .

آثار إنخفاض الرضاء

وعندما تنخفض درجة رضاء الفرد ، يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء وكذا على معدل دوران العمالة . وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل (١) الاستمرار فى الخدمة لكن دون أداء فاعل مشعر ، أو (٢) الاستمرار فى العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلباً على فاعلية الأداء الفردي والجماعى ، أو (٣) ترك العمل ، مما يسهم فى رفع معدل دوران العمالة .

خذ مثلاً موظفة تفتقد الإلتزام الإجتماعى مع صحة العمل فى قسمها . لذا تسعى لتكوين علاقات أو صداقات مع أخريات فى قسم أو أقسام أخرى بالمنظمة . فتمضى جزءاً غير قليل من وقت العمل فى الحديث معهن وتضييع وقتها

ووقتتهن مما يؤثر سلباً على الأداء . خذ مثلاً ثانياً ، موظف يفتقد الإشباع المادى و/أو المعنوى فيتجه للسرقة وعدم الأمانة بصورها مثل سرقة الأموال أو الوثائق والمعلومات أو تحريف الأقوال أو المعلومات .. إلخ . وفى مثال ثالث يمكن أن نجد موظفاً ساخطاً يحدد لنفسه (أو للآخرين أيضاً) معدلات أداء على مزاجه ، تكون أقل من مستويات الأداء المطلوبة أو المفترض الإلتزام بها . ويحاول حث زملائه على التباطؤ فى الأداء أو الأداء المعيب أو كليهما . وقد يلجأ البعض الآخر لإشباع بعض حاجاته من خارج محيط العمل ، بأن يتجه لعمل آخر خارجى يؤثر سلباً على أدائه بعمله الأسمى فى المنظمة .

ومن السهل ملاحظة مستويات معنويات العاملين والعاملات ، سواء كانت مرتفعة أو عادية أو منخفضة ، وذلك من خلال الإتصال الشخصى السليم بين الإدارة أو الرؤساء وبين المرؤوسين والمرؤوسات . والمعنويات ليست ثابتة ، وإنما هى ديناميكية يمكن أن ترتفع أو تنخفض من وقت لآخر بتأثير المعوقات التى تحول دون إشباع الحاجات الإنسانية أو الإيجابيات التى تسهم فى إشباعها . لذا فمن المهم أن يستمر الرؤساء فى قياس المعنويات وإكتشاف المشكلات فى هذا الصدد وتشخيصها وعلاجها من خلال أساليب الحفز الفاعلة .

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل كيف ينشأ السلوك وعددنا محدثاته. ثم تحدثنا عن الحاجات الإنسانية التى يمثل قصور أو عدم إشباعها دافعا للسلوك. وأوضحنا خصائص السلوك من حيث كونه مسببا ومدفوعا وهادفا. وتناولنا العوامل المؤثرة فى الأداء (أو عناصر الأداء) وهى القدرة والرغبة وبيئة العمل. وعرفنا الدافعية وعرضنا لدورها فى الأداء والإنتاجية.

وتناولنا أهم نظريات الدافعية وهي نظرية الحاجات (مازلو) ونظرية العامل المزدوج (هيرزبرج) ونظرية، التوقع (فروم) ونظرية الحاجات المكتسبة (ماكليلاند) ونظرية تعديل السلوك أو التعزيز الإيجابي (سكينر). وعرضنا كيف يمكن أن تفيد الإدارة من هذه النظريات في تفاعلها مع العاملين، لاسيما من حيث التأكيد على مكافأة الأداء المشمر أو المتوافق مع المعايير المحددة مسبقا، وعلى فورية المكافأة دون تأخير.

كما ناقشنا العلاقة بين الرضا والإنتاجية، وأوضحنا أن الرضا يحدث نتيجة لإشباع حاجات الفرد من خلال مزيج مناسب للعواقب. وأن زيادة الرضا يمكن أن تؤدي لإثارة دافعية الفرد نحو الأداء المشمر. لكن العلاقة ليست طردية بالضرورة بين الرضا والإنتاجية. أي أن زيادة الأولى لا تؤدي بالضرورة لزيادة الثانية.

مسئلة للمراجعة :

- ١- ما هو مفهوم الدافعية، وهل ترى علاقة لها بالإنتاجية ؟
- ٢- " يعد الحافز المالى أهم حافز يسعى إليه العاملون". ما رأيك فى مدى صحة هذه العبارة ؟
- ٣- "الحافز محرك خارجى، والدافع مشير خارجى". إلى أى حد تتفق مع هذه العبارة ؟ إشرح.
- ٤- إلى أى حد تتفق مع ما تذهب إليه نظرية التوقع ؟ إشرح.
- ٥- قارن بين نظريات الدافعية وحدد نقاط الشبه والاختلاف ثم حدد أى نظرية أعجبتك أكثر وترى أنها أكثر جدوى فى التطبيق العملى ؟
- ٦- هل توجد علاقة طردية بين زيادة الرضا - وزيادة الإنتاجية ؟ كيف ؟

الفصل الخامس

الشخصية

❁ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل، يُتوقع أن تكون قد فهمت :

- ١- مفهوم الشخصية كإطار يضم سمات مركبة مميزة.
- ٢- سمات الشخصية وتأثيرها على السلوك الإنساني.
- ٣- أنماط الشخصية وانعكاساتها على أداء الناس في العمل.

الشخصية

الشخصية هي إطار شامل يضم سمات مركبة جسمية وعقلية ونفسية- تتضمن القدرات والدوافع- وثقافية، تميز شخصا عن غيره. والسمة هي الصفة الثابتة المستقرة نسبيا أو التي يكررها الفرد في مواقف متنوعة فتصير لها سلوكه. وتحدد محصلة هذه السمات أسلوب تفكير الفرد ومشاعره وميوله وفلسفته في الحياة. ومن ثم فهي تحدد سلوكه وتفاعله مع الآخرين وطبيعة تكيفه مع المواقف التي يعايشها. شخصيتك إذن هي مجموعة سمات متفاعلة تجعلك مميزا في قيمك واتجاهاتك وحديثك ومظهرك ومشيتك .. إلخ.

وبرغم تألف الشخصية من سمات ثابتة أو مستمرة، إلا أن هذا الإستمرار غالبا ما يكون نسبيا. أى أن الشخصية يمكن أن تتغير من فترة لأخرى إذا تغيرت بعض خصائص الفرد الجسمية أو العقلية أو النفسية.

جذور الشخصية

تتكاثر عدة جذور أو عناصر في تشكيل شخصية الفرد. فهناك (١) خصائصه الموروثة و(٢) أسلوب التربية والتنشئة الأسرية و(٣) مصادر الثقافة، و(٤) المواقف التي يعايشها الفرد.

فنحن نرث عن والدينا وريثا أجدادنا خصائص في ملامح الوجه والجسم وفي القدرات العقلية وخصائص نفسية أيضا. ومع ذلك فنحن نكتسب خصائص أخرى نستمدّها من بيئتنا. فهناك أسلوب التنشئة والتربية. أى كيف يربى الوالدان أبناهما. كيف كانت العلاقات الأسرية ؟ حب وتعاطف وترباط وتفاهم أم العكس. وهل أتاح الوالدان ألعايا للطفل أم لا. وهل كانت بدائية أم حركية مركبة

تنمى حب الإستطلاع والخيال والإبتكار ؟ نتأثر أيضا بأسلوب التغذية وبما قد يكون موجودا من تلوث للبيئة، الأمر الذى يؤثر على قدرات عقلية تسهم فى تشكيل الذكاء.. وهناك مصادر للثقافة مثل الدين والكتاب والصحة ووسائل الإعلام تسهم فى تكوين وتشكيل قدرات وإتجاهات وقيم. هناك أيضا المواقف التى يعايشها الفرد والتى تتضمن مواقف مواتية و/أو معاكسة، وتتضمن صراعا مع آخرين أو تعلمنا منهم. وتشكل هذه المواقف خبرات الفرد وتضع بصماتها على شخصيته، ومن ثم على سلوكه.

وفى مجال العمل، ترجع معظم أسباب الفشل إلى خصائص الشخصية وليس لمجرد ذكاء الفرد أو مهاراته الفنية. لذلك يتعين الإهتمام بدراسة الشخصية إن أردنا أن ندرس سيكولوجية العمل والأعمال. لا سيما وقد أوضحت نتائج دراسات متعددة إرتباط مستوى الأداء الفردى بخصائص الشخصية. وعادة ما نجد العلاقة قوية بين الإثنين عندما يرتبط أحد عوامل أو سمات الشخصية بوصف الوظيفة التى يشغلها الفرد. فمثلا تعد سمة الإنفتاح على الآخرين مؤشرا للتنبؤ بنجاح من يعمل كمندوب للمبيعات فى حياته العملية.

الشخصية : السمات والعاجل

تعد دراسة الشخصية إحدى الطرق الهامة لدراسة الفروق الفردية بين الناس. وذلك بملاحظة كيف يختلف الناس فى سماتهم الشخصية. وترتبط الشخصية بالحاجات الإنسانية. والحاجة هى دافع داخلى قوى لعمل شئ معين. لذلك إن كانت بك حاجة قوية لتسيطر على الآخرين، فهناك سمة لشخصيتك هى السيطرة. وإن كانت بك حاجة قوية لجعل الآخرين يقبلون أو يفعلون ما تريد مع ميلك

للتهديد والهجوم باستخدام الكلمات الحادة وللإيذاء وللقوة إن لزم الأمر فهناك سمة لشخصيتك هي العدوانية. أما إن كانت بك حاجة قوية للبحث عن الرأي الآخر وتفهمه وتقبله إن بدا معتدلاً، وإستعداداً للتحول عن رأيك أو مسارك لرأي أو مسار جديد، وسعيًا لدمج أفكار والخروج بفكرة جديدة، فهناك سمة لشخصيتك هي المرونة.

تؤثر الحاجات الإنسانية وسمات الشخصية في تصرفات الناس. فالشخص المسيطر يسعى نحو المراكز القيادية أو تتكرر مجادلاته مع آخرين وصولاً لدرجة من السيطرة. والشخص العدوانى سيثير مشكلات ويسبب أضراراً معنوية أو بدنية لآخرين. أما الشخص المرن فهو غالباً صاحب الأفكار الجديدة والتفكير الابتكارى والقرارات المبتكرة لحل المشكلات.

ويوضح الجدول التالى رقم (١/٥) عدة حاجات شخصية يغلب أن تتواجد لتؤثر عليك في حياتك العملية والشخصية. كما يعرض أمثلة لأنماط سلوك تتفق مع كل حاجة على حدة. وتسفر كل حاجة عن ميل طبيعى للسلوك بطريقة خاصة.

جدول رقم (١/٥)

تأثير سمات الشخصية الناشئة عن حاجات قوية، على السلوك

السمة الشخصية القائمة على حاجة معينة	وصف	أمثلة لنمط سلوك الشخص
الإنجاز	يؤدي عملاً صعباً لتحقيق فوز تنافسي.	يحاول بجهد ودأب في سلوك تنافسي مثلاً في مجال المهاريات الرياضية. أو يسعى لتحقيق معدل متميز من المبيعات، أو لإحراز نجاح بتقدير ممتاز أو جيد جداً
الانتماء	يسعى لعلاقات وثيقة مع آخرين ولأن يكون صديقاً ودوداً مخلصاً.	ينضم لجماعات أو فرق عمل. ويحاول أن يكون أحد أفراد "شلة" معينة في الحياة الاجتماعية أو في المنظمة.
العنوانية	يهاجم ويؤذي أو يعاقب آخرين، ليقهر الناس في العمل أو خارجه.	- يدخل في معارك مع صلبة العمل . - يتهاجم على زميله أو زملائه أو رئيسه. - يستخدم تكتيكات حادة في مقابلاته البهيمية كمنذوب مبيعات.
الاستقلالية	يتصرف باستقلالية، ويتحرر من القيود.	- يتضايق عندما يمارس رئيسه عليه إشرافاً مباشراً أو محكماً

اسمة الشخصية القائمة على حاجة معينة	وصف	أمثلة لنمط سلوك الشخص
الإحترام والتوافق	يعجب من يفوقه مكانة أو مستوى ويؤيده، فيتوافق معه.	- يفضل أن ينادى كبار السن ومن يعلوه مقاما بلقبه (فلان بك، فلانة هاتم أو يا سيد فلان، أو يا دكتور فلان) - يمثل موظفا مُحترِما أو جنديا مطيعا.
السيطرة	يؤثر على آخرين ويدفعهم لقبول أسلوبه في التفكير، غالبا بطرق ملزمة.	- غالبا ما يبادر وسيطر لقبول أسلوبه في التفكير، غالبا بطرق ملزمة. - يتطوع أو يعرض أن يكون قائدا.
الرعاية	يساعد ويدعم ويصني بذوى القدرات المحدودة والمحتاجين.	- يساعد المرطفين الضعفاء - يرعى ويحمى رؤوسه - يرعى ويعطف على الأطفال
النظام	يضع ويرتب الأشياء بنظام ويسعى للتوازن والنظام والدقة.	- يحافظ على مكان عمله مرتبا نظيفا ، يكتب تقاريره بعناية ، يرتب ملفات بنظام وترتيب - يعمل جيدا علي الحاسب .
النمو والسلطان	حاجته قوية ليمسيطر على آخرين وعلى موارد . يريد أن يتحدث الآخرين عنه تقديرا وإعجابا .	- يتوجه في حياته ساعيا نحو وظائف أعلى . يحب أن يبدو مسيطرا وأن يتصرف كذلك . - يختار ملابس أو سيارته بما يجعله يبدو مرموقا .

وهكذا تسفر كل حاجة عن ميل طبيعي للتصرف أو السلوك بطريقة معينة فى مجال العمل أو فى السلوك الشخصى بشكل عام (فى العمل وخارج العمل).

عوامل رئيسية تشكل الشخصية

يتأثر هيكل شخصية الفرد بعدة عوامل رئيسية أو حاكمة بعضها موروث والآخر مكتسب. ولهذه العوامل أهمية كبرى فى دراسة سلوكيات العاملين حيث تؤثر على الفرد فى أدائه لعمله. كما أن المعانى المستخلصة من دراسة هذه العوامل تساعدك على تحديد مجالات هامة فى تطوير شخصيتك. ورغم أن بعض هذه الخصائص موروث فإن معظم الناس يستطيعون تحسين أنفسهم فيها.

١- الإنفتاح على الآخرين

تتضمن السمات المرتبطة بهذا العامل من عوامل الشخصية أن يكون الشخص إجتماعيا، وألوفاً وحاسماً وواضح التعبير. والشخص المنفتح والمنبسط على الآخرين يُصنّف بكونه إجتماعيا، بينما يوصف الشخص الخجول بأنه إنطوائى.

٢- الإستقرار العاطفى

تتضمن السمات المرتبطة بهذا العامل مدى كون الشخص قلقاً أو محبوباً أو حزينا، أو مرتبكاً. والشخص ذو الإستقرار العاطفى المحدود، يشار إليه غالباً بإعتباره عصبى شديد القلق أو غير مستقر عاطفياً.

٣- الإنسجام الإجتماعى

تتضمن السمات المرتبطة بهذا العامل أن يكون الشخص ودوداً متعاوناً مهذباً ومرناً وموثوقاً به. كذلك يكون طيب القلب، ومتسامح وله قبول لدى الآخرين.

٤- الإلتزام

يعنى هذا العامل عموماً أن يتسم الشخص بكونه يُعتمدُ عليه. وتتضمن السمات المرتبطة بهذا العامل أن يكون الشخص مهتماً ومعتنياً، ودقيقاً ومسئولاً ومُحطّطاً ومنظماً. كذلك يكون جاداً ودؤباً فى عمله ومتوجّهاً بالإنجاز.

٥- النضج

بمعنى أن تكون لدى الفرد خصائص متطورة ناضجة. وفى دراسة (أرجيريس) عن نمو الشخصية من الطفولة إلى النضج، وزع الخصائص الشخصية على مدى يمثل طرفه الأيمن الطفولة، وطرفه الأيسر النضج. وحيث يتحول الفرد تدريجياً من سمات طفولية إلى سمات نضج. لكن هذا التحول لا يرتبط - بالضرورة - بمرحلة عمر معينة. فقد تأتى مرحلة النضج لفرد مبكراً، وقد تتأخر لدى فرد آخر. فقد نجد فى فتى يافعا حديث السن سمات للنضج، وفى رجل متوسط أو متقدم العمر سمات لعدم النضج.

وفى نمو الشخصية يتدرج الفرد من الإعتمادية إلى الإستقلالية، ومن السلبية إلى الإيجابية ومن التبعية إلى الندية أو القيادة ومن التصلب إلى المرونة ومن التفكير السطحي إلى التفكير المتعمق ومن التركيز على الحاضر والأجل القريب إلى الإهتمام بالمستقبل البعيد أى التخطيط الإستراتيجى، ومن الإستجابة لرقابة الغير إلى الرقابة الذاتية.

وقد ينتكص الفرد متحولاً من سمات للنضج إلى سمات لعدم النضج. ويحدث ذلك فى عدة حالات. فقد يحدث النكوص إذا تعرض موظف كان مستقل التفكير إلى إحباط. أو إن جاء رئيس أو مدير جديد مستبد صارم، على عكس سابقه،

فقد يتحول الموظف - كمروموس - من إيجابى إلى سلبى تابع.

٦- مركز التحكم أو السيطرة

مركز التحكم هو المصدر الذى ينسب إليه الفرد نتائج اختياراته وسلوكه . وهو مفهوم حديث نسبيا مشتق من نظرية التعلم الاجتماعى التى صاغها جوليان روتر Julian Rotter عام ١٩٥٤ .

يرى بعض الناس أن قدرهم وما يحصلون عليه من مزايا أو حوافز أو عقوبات يعود لسلوكياتهم وتصرفاتهم التى يتحكمون فيها وسيطرون عليها . وهؤلاء هم ذوى مراكز التحكم أو السيطرة الداخلية (Internals) . بينما ينمى آخرون عظهم ، إذ يُرجعون ما يحدث لهم إلى القدر والحظ وأفعال الآخرين . أى يرون أن عوامل خارجية تسيطر على أقدارهم . وهؤلاء هم ذوى مراكز التحكم أو السيطرة الخارجية (Externals) .

ومن الملاحظ - بشكل عام - أن ذوى التحكم الداخلى يكونون متميزين بأداء أفضل لا سيما فى المناصب الإدارية والوظائف المهنية الفنية . فمثلا موظف بيع مركز تحكمه داخلى سيشعر بأنه مسئول شخصيا عن تحقيق حصة بيعية حتى لو لم تكن ظروف السوق مواتية . كأن يكون هناك كساد أو منافسة حادة من منافسين نشطين . بينما يكون أداء ذوى مركز التحكم الخارجى أفضل عندما يتطلب العمل قبولاً لما يطلبه الآخرون وتوافقاً معهم ، وعندما لا يكون الأجر مرتبطاً بالأداء .

٧- الأمانة

تمثل درجة الأمانة بعدا هاما للشخصية فى أداء أعمال عديدة. والأمانة تمثل نوعا من الصدق مع الذات والآخرين. فالموظفون غير الأمناء يمارسون سلوكيات مثل السرقة، وتسريب أسرار العمل، والتزوير فى محررات أو وثائق أو سجلات الإنتاج والتزويغ من العمل خلال ساعات العمل الرسمية. ليس هذا فقط بل يلومون الآخرين على أخطائهم. ونظرا لأهمية توافر سمة الأمانة بشكل خاص فى منظمات مثل البنوك والشركات التجارية والمنظمات الأمنية، يتجه بعض هذه المنظمات لإستخدام إختبارات الأمانة. والهدف هو التحقق مما إذا كان المتقدمين أو المرشحين لشغل وظائف وكذا العاملين صادقين وأمناء.

وفى إختبارات قياس الأمانة تستخدم أجهزة تسجيل النبض والإنفعالات النفسية Polygraphs. كما توجه أسئلة للفرد ويستخدم قلما وورقة ليجيب على هذه الأسئلة التى تقيس مدى الميل للكذب. ومن أمثلة الأسئلة التى توجه بهذا الصدد: (هل يجب فصل أمين خزينة من شركة لأنه سرق خمسة جنيهات؟). غالبا سيجيب الشخص غير الأمين بالنفى.

٨- البحث عن الإثارة والمخاطرة (*)

لماذا يسعى بعض الناس لإثارة مستمرة فى العمل بل قد يغامرون أحيانا بحياتهم سعيا وراءها وإنغماسا فيها؟ والإجابة تكمن فى نمط الشخصية (ث) أى توجه الفرد إلى حياة من الإثارة المستمرة والمخاطرة.

(*) Thrill Seeking (T) or Type T personality.

وقد يكون للسعى القوى للإثارة فى العمل بعض النتائج الإيجابية للمنظمة، متضمنة الإستعداد لأداء أعمال خطيرة. مثل السيطرة على تسرب للغاز أو الإشعاع أو معالجة ماس كهربائى أو إطفاء حريق مستعر أو تقديم مُنتَج جديد للسوق في بيئة شديدة التنافس. كما يسبب غط الشخصية (ث) بعض المشكلات للعاملين. فقد يتعرضون لعدد من حوادث العمل الخطرة. وقد يخاطرون بأموال أو ممتلكات المنظمة، فى سعيهم للأداء المنطوى على مخاطر.

وهناك من يستخدم السعى للإثارة لأغراض بناءة، وهو ما يمكن أن نسميه بـ (ث +). أما من يدخل فى متاعب بسبب البحث عن الإثارة فيسمى (ث -). ويمكن أن يكون الناس ذوى نط (ث +) متجين فهم غالبا مبتكرون.

٩- النبذة العاطفية المزاجية

شذو تعدد سعة أخرى للشخصية لها إنعكاساتها على السلوك والأداء فى العمل. إنها تؤثر على الشخص ليكون إيجابيا أو سلبيا. فالشخص ذو النبذة العاطفية المزاجية الإيجابية يكون إيجابيا ومنسجما إجتماعيا فى معظم المواقف. بينما نجد للشخص ذو النبذة العاطفية المزاجية السلبية رؤية سلبية فى معظم المواقف. ومن ثم ترتبط العاطفية الإيجابية تماما بعامل الإنسجام الإجتماعى.

أنماط الشخصية وانعكاساتها على أداء العاملين

تعددت الدراسات والنظريات فى مجال الشخصية. وأسفر ذلك عن ظهور عدة تصنيفات للشخصية الإنسانية، أهمها : (١) التصنيف إلى نط (أ) ونط (ب)، و(٢) تصنيف Myers - Briggs، و(٣) تصنيف هولاند. وفيما يلى عرض موجز لهذه التصنيفات.

نمط الشخصية (أ) والنمط (ب)

حدد اثنان من إختصاصى أمراض القلب (Fredman and Rosenman) خلال ملاحظتهم ومقابلاتهم لمجموعات من مرضى القلب والشریان التاجى، حددا نمطين سلوكيين هما نمط سلوكى الشخصية (أ) والشخصية (ب) ووفقا لهذا التقسيم يتميز نمط الشخصية (أ) بالسمات التالية :

- ١- طموح ومدفوع بالتنافس والإنجاز.
- ٢- ملتزم تجاه الآخرين.
- ٣- يسعى ويكافح لإنجاز مهام متعددة في وقت واحد.
- ٤- يلزم نفسه بجداول محدودة للإنجاز.
- ٥- مشغول دائماً وإن كان لديه وقت فراغ يسعى لشغل نفسه بعمل أو مهمة أو أكثر.
- ٦- يشعر بضغط الوقت والعمل.
- ٧- غير صبور ويكره الإنتظار ويرى فيه مضيعة للوقت.
- ٨- متوتر ويميل للإفعال السريع والعنوانية.
- ٩- يعيش صراعاً دائماً مع المواقف والناس.

بينما لا يتسم نمط الشخصية (ب) بالسمات السابقة. لكن هذا لا يعنى افتقاره للدافعية أو التفوق. لكن من ينتمى لهذا النمط يتميز تحديداً بالسمات التالية:

١- الهدوء والصبر الذي يتيح العمل باعتدال وفي إيقاع مستقر.

٢- الإلتزان الإلتفالي والاطمئنان إلى إنجاز العمل.

٣- لا يشعر بضغوط الوقت والعمل.

٤- يستمتع بوقت فراغه وبالأسترخاء دون شعور بالذنب.

٥- يميل للعمل في فريق وينمي علاقته الإجتماعية.

وانتهت دراسة "فريدمان" و "روزينمان" إلى ما يلي:

١- نمط الشخصية (أ) أكثر تعرضاً لأمراض القلب لشدة تأثره بضغوط الوقت والعمل، من نمط الشخصية (ب).

٢- يميل النمط (أ) للأعمال التي تتضمن تنافساً مع الغير وتتطلب معدلات إنجاز سريعة. بينما يتفوق النمط (ب) في المهام المعقدة التي تتطلب تركيزاً ودقة وجوده أكثر من تطلبها للسرعة.

٣- في وظائف المديرين بشكل خاص يتفوق المديرون من النمط (أ) على منافسيهم في العمل لساعات طويلة أو أطول. لكنهم قد لا يتفوقون في الابتكار بسبب إهتمامهم الزائد بسرعة الأداء وعدم تخصيص وقت كاف لتطوير حلول مبتكرة.

٤- قلما تختلف استجابات النمط (أ) لمواقف التهديدات والتحديات. لذا يسهل التنبؤ بسلوكه أكثر من النمط (ب).

لكن هل ينتشر النمط (أ) أكثر من النمط (ب) في مناصب الإدارة العليا؟

يرى البعض أن النمط (أ) يقل في هذه المستويات لأنه قد لا يستطيع العمل لفترة طويلة فيخرج مبكراً من السباق إلى المناصب العليا، أو لا يقوى على الاستمرار فيها طويلاً، بسبب مشكلات مرضية (القلب) أو للإقتدار لمهارات العمل بفاعلية. لكن الأمر يحتاج لدراسات أوفى بهذا الصدد. وقد أوضحت بعض الدراسات (*) أن النمط (أ) يسود بين الرجال أكثر من النساء. وأن بعض الإصابات بأمراض القلب تزيد بين الرجال من النمط (أ) بأكثر من الضعف عن الرجال من النمط (ب). كما أوضحت دراسات متعددة ارتباط بعضى أو غطى الشخصية (أ) و(ب) بمتغيرات السلوك التنظيمى أى سلوك الناس في العمل. متغيرات مثل الدافعية وقدر الأداء ومدى جودته والرضا الوظيفى.

وعلى ذلك فمن المهم أن تتعرف الإدارة على موقع الموظف أو العامل أو المدير من النمط (أ) أو (ب) عند إختيار الوظيفة المناسبة له وتحديد الاحتياجات التدريبية، وهيككل الحوافز، وتقرير أى أنماط القيادة يتناسب أكثر مع شخصية المروءس. فهذه سبل هامة فى تحقيق وزيادة الرضا والإنتاجية وبلوغ فاعلية المنظمة.

(*) I. Waldrom, "The Coronary - Prone Behavior Pattern, Blood Pressure, and Social - Economic Studies on Women, Journal of Psychosomatic Research, March, 1978, P.79-87.

(٢) الإدراك بالحواس - التكهن

هناك من يركزون إدراكهم ومدركاتهم على حقائق أو أحداث يمكن ملاحظتها. وهؤلاء يدركون من خلال أحد الحواس الخمس أي يعتمدون على حواسهم في الإدراك. وهناك من يميلون للتكهن مستخدمين الحدس والبديهة فينظرون لما وراء الحقائق الملموسة أو المعرفة، إلى علاقات وإحتمالات تمتد وراء ما يبلغه العقل الواعي. فيصنّفون كأفراد متكهنين.

(٣) التنكير - العاطفة

تختلف أنماط الناس في صنع القرار. فهناك من يفضلون صنع القرار بمنطقية وتفكير رشيد، وفقا لمعايير موضوعية غير شخصية. وهؤلاء يصنفون كأفراد مفكرين. وعلى الجانب الآخر نجد آخرين يفضلون صنع قراراتهم بالعاطفة على أساس قيمهم ومشاعرهم الشخصية. وهؤلاء يصنفون كعاطفيين.

(٤) المنهجية - التجربة والملاحظة

في تفاعلهم مع المحيط أو العالم الخارجي، يفضل البعض أسلوبا منهجيا مخططا متعدد المعالم للحياة، يركز على السلوك المنهجي وصولا للإنجاز. وهؤلاء يصنفون باعتبارهم منهجيين في سلوكهم وحكمهم أو أحكامهم. وهناك من يفضلون أسلوبا مرنا متحررا في الحياة يركز أكثر على تجربة وملاحظة ما يدركون، والتكيف معه. فيصنفون باعتبارهم مركزين على إدراك ما يجريونه ويلاحظونه.

وهناك عدة إنعكاسات لتصنيف "مايرز - بريجز" على الناس في مجال

العمل. ففي محور (التفكير - العاطفة)، تظهر فروق بين الجنسين، حيث أوضحت دراسات سابقة أن نسبة غالبية من الذكور (٦٠٪) تفضل التفكير في عملية صنع القرار، بينما تفضل النسبة الغالبة من الإناث (٦٥٪) العاطفة في هذا الصدد. ويقدم هذا الفارق الجنسي في مجال صنع القرار مؤشراً هاماً للفروق في أنماط عمل المديرين والمديرات.

ويبدو محور (الإدراك بالحواس - التكهن) مرتبطاً بالذكاء أو القدرة العقلية. ووفقاً لمعظم اختبارات القدرات العقلية، فقد سجل الأفراد الذين يفضلون التكهن مستخدمي الحواس والبدئية، معدلات أعلى من هؤلاء الذين يفضلون الإدراك بالحواس. كما يلعب التكهن دوراً هاماً في فاعلية تفكير المدير وهو يحدد أنسب مجالات الأداء المستقبلية. وفي دراسة شملت (٥٠٠) من منظمى المشروعات الجديدة، رجحت كفة هذا النمط من الشخصية بين مؤسسى المشروعات سريعة النمو عن مؤسسى المشروعات بطيئة النمو.

وترى الدراسات التى تقوم على مقياس (MBTI) أن أنماطاً معينة للشخصية تكون أحسن وأفضل بالنسبة لوظائف معينة. كما يمكن إستخدام هذه الدراسات فى تقديم المشورة فى مجال تخطيط المسار الوظيفى والتعيين، والنقل. وعلى محور الإدراك بالحواس - التكهن باستخدام الحواس والبدئية، تبين أن ٨٠٪ من عمال الصلب، ومخبرى الشرطة، ومشرفى المصانع يفضلون الإدراك بالحواس على التكهن. بينما فضل ما يزيد على ٨٠٪ من مساعدى الباحثين وعلماء الإجتماع والكتاب والفنانين، التكهن على الإدراك بالحواس.

وعلى محور التفكير - العاطفة، فضل ٧٥٪ من المؤلفين و محللى العمليات ومديرى المبيعات التفكير على العاطفة. بينما فضل ما يزيد على ٧٥٪ من رجال

الدين وموظفى الإستقبال، والمدرسين العاطفة على التفكير. وأوضحت تجربة عن فاعلية التعلم باستخدام الحاسب الآلى أن من يفضلون التفكير كانوا أفضل أداء بنسبة من ١٠ إلى ١٥٪ عن هؤلاء الذين يفضلون العاطفة.

ويتعلق مؤشر الإنبساط - الإنطواء، بأكثر من مجرد تفضيل الفرد للتفاعل الجماعى. ويرى جونج "Jung" أن هاتان السمتان ترتبطان بتطور النظام العصبى للفرد. وتساهمان فى ضبط المستويات المثلى للإثارة الشعورية الخارجية. يحتاج المنبسطون لخارج الذات لإثارة أكثر عن هؤلاء المنكفثون على الذات، لبلوغ أفضل حالة من التوازن الشعورى. كذلك فهم يحتاجون لإثارة فى صيغة نشاط اجتماعى وإزدحام ومغامرة وتغييرات مستمرة فى البيئة، وألوان وضوء مكثفة. وهم يفضلون بيئات عمل تهىء فرصا وتنوعا وأحداثا غير متوقعة، ومثيرة. وحتى الأزمات العارضة قد تروق لهم أو تعجبهم. ومالم تكن بيئة العمل مثيرة بشكل كاف، فقد يمارس المنبسطون ألعاباً وفكاهات أو سلوكيات مثيرة أخرى سعياً لإثارة إضافية.

أما المنطويون أو المنكفثون على الذات فلا يحتاجون لمثيرات خارجية، ومن ثم فهم يميلون لأن يعملوا أفضل من المنبسطين، فى الأعمال التكرارية أو المهام التى تؤدى فى بيئات تتضمن إثارة حسية محدودة.

وعند إختيار الأفراد للتعيين وتصميم الوظائف والأعمال لهم، يجب أن يؤخذ بالإعتبار ما إذا كان الفرد منبسطاً أو منطوياً (أى منكفثاً على ذاته). وقد لا يستجيب المنطويون جيداً لعمل يزيد فيه معدل الإتصال المستمر بالعملاء و/أو موظفين آخرين. كذلك يمكن توقع وجود فروق جوهرية فى كيفية إستجابة

المتبسطين والمتنطوين لأثشطة التدريب والتطوير. فالمتنطوين يكونون أكثر ميلا للتعلم بمفردهم. وتجنب التفاعل الجماعى الذى يعد جزءا هاما من التطوير الإدارى. كما يرتبط الإفتتاح على الآخرين بالنجاح فى وظائف مثل البيع والعلاقات العامة، وكذا وظائف الإدارة. حيث يتطلب الأداء تفاعلا كثيرا مع الناس فى مواقف مختلفة. وعلى ضوء ما تقدم يمكن إستخدام مقياس "مايرز بريجز" فى مجالات متعددة لإدارة البشر مثل الإختيار للتعين والتدريب والنقل والترقية. وكذا فى مجال إدارة الصراع الذى قد ينشأ بين العاملين وبعضهم أو بينهم وبين رؤسائهم.

تصنيف هولاند

وفقا لنظرية "جون هولاند" (*) يميل الناس لإختيار الوظيفة أو المسار الوظيفى الذى يناسب شخصياتهم وفقا لمبدأ الفروق الفردية.

بل أن الفرد عندما يكون قادرا على إيجاد الوظيفة أو المسار الوظيفى الذى يناسب شخصيته، يكون سعيدا بعمله ويكث فيه مدة أطول. أى أن نوع العمل الذى يتوافق مع الشخصية يمكن أن يقلل من معدل دوران العمالة.

فمثلا إن كان فط شخصيتك فنيا (ميلول فنية) فستكون سعيدا إن عملت كمصور أو مصور صحفى أكثر مما لو عملت كمحاسب. ويوضح الجدول التالى رقم (٢/٥) أنماط الشخصية التى حددها "هولاند" وبعض الوظائف المرتبطة أو المتوافقة مع كل فط

(*) John L. Holland, Self - Directed Search, Psychological Assessment Resources Inc., Odessa, 1985.

جدول (٢/٥)

أنماط "هولاند" للشخصية وبعض الوظائف المتوافقة معها

نمط الشخصية	وصف	وظائف متوافقة مع نمط الشخصية
العلى الواقعى	يحب العمل الذى يتطلب قوة جسمانية، ويميل لتجنب الأعمال التى تتسم بالتفاعل الشخصى والإتصال اللفظى مع الآخرين. ويفضل جوانب العمل المادية عن جوانبه الإجتماعية.	نجار - مهندس - ميكانيكى - طباع - مزارع.
المفكر	يفضل الأعمال التى تتضمن عمليات عقلية مثل التفكير والإستيعاب. ويميل لتجنب أنشطة العمل التى تتطلب السيطرة على الناس وإقناعهم أو إتصالات شخصية مباشرة معهم. ويميل نسبياً للإلتواء عن الإنفتاح على الآخرين.	طبيب بشرى - طبيب بيطرى - مصور أشعة.
الإجتماعى	يمارس مهارات فى الإتصال الشخصى ويفضل مواقف العمل التى تتطلب علاقات واتصالات شخصية وأنشطة جماعية وتلك التى تتضمن أنشطة تساعد آخرين. ويميل لتجنب الأعمال والعلاقات المولدة للضغط العصبية	مدرس - إختصاصى نفسى - مستشار - ممرضة - إختصاصى إجتماعى

الفتى	يميل إلى التصرفات العفوية التلقائية ولأن يكون أكثر إنفتاحا على الآخرين، معبرا عن درجة عالية من التألف والتعبير عن المشاعر. وقد يتصرف بشكل عفوى مفاجى دون التفكير فى نتائج التصرف	ممثل أو ممثلة - موسيقى - مصور - صحفى - إختصاصى ديكور
رجل الأعمال	يحب السلطان والنفوذ والمركز المتميز ويفضل أنشطة العمل التى تتضمن المناورة والسيطرة على آخرين. يتمتع بمهارات لفظية جيدة، يستخدمها فى الإقناع والتأثير.	موظف أو موظفة - مبيعات - سياسى - مدير - مفسر - عقارات - موظف علاقات عامة - محام
التقليدى	يفضل ممارسة الأعمال المقتنة والإنسجام مع اللوائح المنظمة للعمل. يمارس سيطرة ذاتية وضبط ذاتى للنفس يطبع ذوى النفوذ والسلطان.	سكرتير - محاسب - مشغل معلومات - مستشار مالى.

لكن نظرية "هولاند" يمكن إنتقادها من حيث إسرافها فى التبسيط. فبعض الوظائف تتطلب مزيجا من فطرن أو أكثر للشخصية وليس نمطا واحدا. فمثلا سنجد أن مهنيا مثل مستشار إدارى أو مالى، سيحتاج وهو يبدأ نشاطه المهنى ويؤسس مكتبه لأن يجمع بين نمط رجل الأعمال والنمط التقليدى.

فروق الشخصية بحسب الجنس

كانت الفروق بين الرجال والنساء من حيث الخصائص والأداء فى العمل، ولا

زالت محل جدل كبير. يختلف الذكور والإناث بيولوجيا ومن حيث الجينات، كما إتضح من خلايا الذكور التى تضم كروموزومات X-Y، وخلايا الإناث التى تضم كروموزومات XX. وهناك مسألة محل جدل كبير هى ما إذا كان للذكور والإناث أدواراً جنسية مختلفة. والدور الجنسى هو فط للسلوك يعزى لجنس الشخص (ذكر أو أنثى). كذلك فإن تواجدت فروق الدور الجنسى، فهل تُعزى أكثر الى الوراثة أو للتعليم؟ والإجابة الأولية على هذا السؤال هو أن فروق الدور الجنسى تظهر فى الجانب الشخصى أكثر من ظهورها فى سلوك العمل، وقد تتواجد بعض فروق الدور الجنسى فى العمل. وحيث يمكن إرجاعها إلى التعلم أكثر من الوراثة (أو إلى التنشئة والتربية أكثر من الطبيعة).

فروق الدور الجنسى

يمكن عرض أهم هذه الفروق بتركيز فى المجالات التالية :

١- تكتيكات التأثير

ظهرت بعض الفروق فى هذا الصدد بين الجنسين. فقد أجريت دراسة شملت (٢٢٥) مشرفاً و (٢٢٤) ممرعوساً، وفحصت عدة تكتيكات للتأثير. فاختار الرجال والنساء نفس تكتيكات التأثير تقريبا، ولم تختلف التكتيكات المختارة وفقا لما إذا كان الشخص المتأثر رجلاً أو امرأة.

وفى دراسة أخرى درست تكتيكات التأثير التى إختارها (١٧٦) رجلاً و (١٦١) امرأة فى وظائف عالية المستوى، وُجِدَتْ نواح كثيرة للتشابه بين الجنسين فى تكتيكات التأثير المختارة، لكن ظهرت فروقا مهمة. فقد أظهرت النتائج فروقا فى سلوك الرجال والنساء بشأن كسب المزايا وتحقيق الأهداف. كان

الرجال أكثر ميلا من النساء لإدراك أنفسهم كمؤثرين ومناورين ومهتمين بالمظهر الشخصى فى سعيهم لتحقيق أهدافهم. ووُجِدَت دراسة تالية - من واقع مدركات الرجال والنساء - أن الرجال يستخدمون المزاح والنكات بدرجة أكبر من الإناث للتأثير فى الآخرين. بينما كانت النساء أكثر ميلا لاستخدام الإطراء.

٢- الابتكار

تتواجد فروق قليلة فى مجال الابتكار بين الأولاد والبنات، ويستمر ذلك خلال وبعد مرحلة البلوغ. فى بعض المواقف تكون النساء أكثر إبتكارا من الرجال حيث تقبل النساء لأن تكن أكثر عاطفية فى التعبير وأغزر خيالا. وهذه سمات تسهم فى تعزيز القدرة على الابتكار.

٣- التعامل مع الضغوط

تختلف أعراض التعامل مع الضغوط والتأثر بها لدى الرجال والنساء. والفرق الأكثر وضوحا فى هذا الصدد هو تعرض النساء لإنخفاض أو قصور فى الإستقرار العاطفى بدرجة أكبر من الرجال كاستجابة للضغوط. فالنساء مثلا معرضات أكثر للإحباط وللإضطراب العاطفى بينما يكون الرجال أكثر عرضة للأمراض الخطيرة مثل أمراض القلب وتصلب الشرايين والكبد كاستجابة للضغوط. ومع ذلك فإن مثل هذه الفروق ليست محل إتفاق عريض بين كل باحثى العلوم السلوكية.

٤- الشيب

تقبل الوظائف الأمهات لا سيما من لديهن أطفال للغياب المتكرر عن العمل، أكثر من الرجال أو الآنسات أو المتزوجات بدون أطفال. ومع ذلك تجد أمهات

الأطفال الذين كبروا أبعد عن معدلات الغياب العالية التي تتواجد لدى بعض العاملين الرجال. بل أنه مع توافر تيسيرات كافية لرعاية الأطفال مثل دور الحضانة الفاعلة أو التي يُعتمد عليها يمكن أن تقل معدلات غياب الموظفين الأمهات. ومن ثم فإن فروق الغياب بين الجنسين تعكس فروقا في أدوار الرجال والنساء أكثر مما تعكس فروقا في خصائصهم الشخصية.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تتركز في فرد معين عدة سمات تصنفه في نمط معين للشخصية، لكن قد تتوافر لشخص آخر عدة سمات لأكثر من نمط من أنماط الشخصية سائلة الذكر. وأيا كان الأمر فإن خصائص الشخصية والفروق الفردية والجنسية المرتبطة بها يجب أن تؤخذ بالاعتبار في مجالات إدارة البشر. فعند الاختيار من بين المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة، يجب مقابلة القدرات والخصائص التي تتطلبها الوظيفة بتلك التي تتضمنها شخصية المتقدم للوظيفة. كذلك تفيد دراسة خصائص شخصية الموظف في تحديد أنسب المهام التي يمكن أن يُعهد إليه بها، وأنسب نمط للإشراف عليه، وأنسب نوع أو مزيج للحوافز يقدم إليه. وكذلك يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف (أو الموظفة) على ضوء مقابلة خصائصه الشخصية بمتطلبات وظيفته الحالية أو تلك التي سيرقى إليها.

ملخص

تعرضنا في هذا الفصل لمفهوم الشخصية الإنسانية، وكيف أنها كيان مركب يضم سمات مميزة للفرد عن غيره من الناس. وأن الشخصية تحدد سلوك الفرد وتفاعله مع الآخرين ونظراته للحياة وأسلوب تفكيره.

كما ناقش الفصل سمات الشخصية التي تقوم على حاجات معينة تتواجد لدى الفرد ويسعى لإشباعها، فنفرد هذه الشخصية نمطا لسلوك الشخص. وعرضنا

للعوامل الرئيسية المؤثرة فى تشكيل الشخصية ومدى تأثيرها على أداء الناس فى العمل.

ثم صنفنا أنماط الشخصية فتعرضنا لأهم التصنيفات وهى نمط الشخصية (أ) والنمط (ب)، وتصنيف "مايرز-بريجز"، وتصنيف "هولاند". وأمكن من خلال هذا التصنيف تحديد الوظائف التى تتوافق مع أنماط الشخصية، وإنعكاسات أنماط الشخصية على أداء الناس فى العمل. وأخيراً ناقشنا أهم الفروق بين الجنسين فى سمات الشخصية.

اسئلة للمراجعة

- ١- هل يمكن أن تتكون سمات لشخصية الفرد، من حاجات معينة لديه، وكيف؟
- ٢- ما هو المقصود بمركز التحكم، إضرب مثالا من عندك لتأثير كل من مركز التحكم الداخلى ومركز التحكم الخارجى.
- ٣- إلى أى حد تتفق مع تصنيف "مايرز-بريجز" للشخصية ؟ فيم تتفق معه، وفيما تختلف؟
- ٤- كيف تؤثر سمات شخصية الفرد على : (أ) صلاحيته لوظيفة معينة؟ (ب) سلوكه خلال أدائه لهذه الوظيفة؟ (ج) مدى تعاون أو تجاوب زملائه فى العمل معه؟
- ٥- من واقع دراستك لنمطى الشخصية: (أ) و (ب) كيف ترى موقعك بين هاتين الشخصيتين؟ هل أنت سعيد بذلك أم تود أن تغير موقعك على هذا المدى؟
- ٦- كيف تؤثر فروق الشخصية بحسب الجنس على أداء العاملين والعاملات لوظائفهم؟

الفصل السادس

جماعات وفرق العمل

* أهداف الفصل

بعد قراءة تلك لهذا الفصل ، يُتوقع أن تكون قادرا على تفهم :

(١) مفهوم الجماعة أو المجموعة.

(٢) تصنيف جماعات العمل إلى رسمية وغير رسمية وخصائص كل تقسيم.

(٣) مراحل تطور الجماعات.

(٤) فرق العمل : تكوينها ومقومات نجاحها.

(٥) مفهوم الدور وصراع الدور ضمن جماعات العمل، وآثاره.

جماعات وفرق العمل

يقصد بجماعة أو فريق العمل تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد إهتمام مشترك. ويمكن تحديد العناصر الحاكمة لهذا التعريف في أن للفريق خصائص هي (١) تجمع لفردين أو أكثر، و(٢) يتفاعلون جماعيا في علاقة مستقرة نسبيا. فتجتمع الناس الذي يتغير من فترة لأخرى مثل المنتظرين لمصعد أو لقطار مترو ثم يذهب كل منهم لسبيله لا يعد فريقاً بل تجمعاً عابراً، و(٣) لهم أهداف أو إهتمامات مشتركة، إذ أن فرداً أو بعض الأعضاء لا يستطيع تحقيق الهدف دون تفاعل جماعي مشترك، و(٤) يستطيعون تمييز أنفسهم - كأعضاء - عن غيرهم من غير الأعضاء بالجماعة. فأعضاء فريق لكرة القدم أو مجلس إدارة شركة يدركون هيكل عضويتهم. لكن المتسوقين في محل تجارى لا يدركون ذلك رغم وقوفهم أو تحركهم متجاورين. و(٥) لهم أدوار. فكل فرد يمارس دوراً أو أكثر تجاه غيره من الأعضاء. و(٦) لهم أحاسيس ومشاعر تجاه بعضهم البعض. و(٧) لهم قيم مشتركة. و(٨) لهم قواعد وأنماط للسلوك (Norms) يتعارفون عليها. و(٩) تجمعهم علاقة اعتماد متبادل حيث يسهم كل فرد بجهده مع زملائه لتحقيق هدف مشترك.

وبهذه الخصائص نكون بصدد الفريق كجماعة أو تجمع خاص من الأفراد. وتؤثر هذه الخصائص لحد كبير على السلوك التنظيمى للعاملين والعاملات.

أهمية فرق العمل فى الإدارة المعاصرة

تكتسب فرق العمل الفاعلة، والعمل بروح الفريق أهمية مؤثرة فى الإدارة

المعاصرة. وتعود أهم أسباب ذلك إلى:

١- تزايد حجم التحديات التي تواجهها منظماتنا سواء كانت وزارات أو هيئات حكومية، أو شركات بقطاع الأعمال الخاص والعام. ففي عالم سريع التغير تتوالى متغيرات معظمها قيود وتهديدات. مثل تلك القيود والتهديدات التي تفرضها المنافسة الحادة بعد بدء العمل باتفاقية الجات، وتلك التي تجسدها التكتلات الإقليمية، وتحالفات الشركات الكبيرة، وتحديات معايير الجودة العالمية، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة وغيرها. وهي تحديات لا يمكن مراجعتها إلا بجهود منسقة لفرق عمل متكاملة، وليس بإدارات تعمل كجزر منعزلة.

٢- تظهر مشكلات مؤثرة من آن لآخر على مستوى المنظمة ككل أو أحد قطاعاتها أو إداراتها. قد تتمثل هذه المشكلات فى مشكلات فنية أو قومية أو تسويقية أو فى مجال إدارة الموارد البشرية أو فى البحوث والتطوير. وقد تظهر مشكلات فى هيئة صراعات بين إدارات وتؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية المنظمة. وتحتاج هذه المشكلات لأفكار وحلول إبداعية. لذلك يمكن أن تسهم فرق العمل - كجميع خبرات وآراء - فى علاج أو تلطيف هذه المشكلات. وقد أفادت الشركات اليابانية - بشكل خاص - كثيراً من فرق العمل كحلقات جودة لتحسين الجودة وحل المشكلات المرتبطة بها. وتبعتها فى ذلك عديد من الشركات الأمريكية والأوروبية. واستخدمت شركة "برينج" الأمريكية لصناعة الطائرات - على سبيل المثال - ضمن مشروع بناء طائرتها ٧٧٧ فريقاً لحل المشكلات التى تنشأ بين فرق عمل وبعضها بالشركة وبين أعضاء فريق العمل الواحد.

٣- في الهياكل التنظيمية التقليدية، ومع شيوع الجانب السلبي للبيروقراطية ومركزية السلطة وإنحصار اهتمام مديري الإدارات داخل نطاق إداراتهم تتواجد أو تتلاشى فاعلية أدوار الإدارات في إنجاز المهام. لذلك يكون أداء فرق العمل التي تتشكل من أعضاء بإدارات متكاملة التخصصات والمهام، وتعمل بروح الفريق أكثر فاعلية من الأداء التقليدي للإدارات.

٤- سعيًا لتعزيز مشاركة العاملين في معالجة المشكلات وصنع القرارات فجيء بفرق العمل سبيلًا جميلًا إلى ذلك. فالإدارة التي تعنى بالعمل وبالعاملين بقدر كبير ومتوازن، تتطلب تشكيل فرق عمل يسهم فيها الأعضاء بأرائهم ومقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية والتاكتيكية بما يشرى الأداء ويسهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز والتفوق التنافسي في منظمات الأعمال بشكل خاص.

٥- وعلى ذكر المنافسة، فعندما يتعثر الإتصال المثمر داخل وبين فرق العمل لاسيما الفرق الدائمة مثل إدارات أو أقسام البيع والإنتاج، تزداد سلوكيات عدم الانسجام والعدوانية. ويؤثر هذا سلباً على الأداء. لكن عندما تتنافس فرق العمل ستعمل بجدية وحماس أكثر، وستركز أكثر على تحسين العمليات، وستحقق درجة أعلى من التماسك والرضا، وستنجز أفضل في الأداء الابتكاري لحل المشكلات وتحسين الأداء. وتستخدم الشركات اليابانية - على سبيل المثال - تكتيكات تنافسية لتحفيز الأداء الجماعي التنافسي لفرق العمل على مستوى الشركة

ككل.

٦- تفيد فرق العمل المؤقتة فى جهود التحسين المستمر ضمن إدارة الجودة الشاملة. وقد يسأل سائل فيقول، لماذا؟ ألا يكفى أن تقوم بذلك لجان من مديري الإدارات؟ والإجابة أن فرق العمل مهمة فى هذا الصدد للأسباب التالية:

أ- مديرو الإدارات مشغولون فى مشكلات وضغوط العمل اليومية.

ب- وقد يكون بينهم صراعات.

ج- وبعض المديرين الذين لديهم مشكلات بإداراتهم يعيشون أسرى المشكلة ويفكرون من داخلها. بينما فريق العمل الذى يتشكل من إدارات متعددة، وتتكامل خبرات ورؤى أعضائه سيرى المشكلة من خارجها، فيكون أقدر على معالجتها.

د- تعمل فرق العمل أفضل من اللجان لو أشعلت المنافسة الإيجابية داخلها وبينها.

الجماعة والفريق

تتكون الجماعة من اثنان أو أكثر يتفاعلان فى علاقة اعتماد متبادل لإنجاز أهداف محددة. وقد تكون الجماعات رسمية أو غير رسمية. أما الجماعة الرسمية فتؤسسها المنظمة ضمن هيكلها التنظيمى وتعهد لها بمهام عمل محددة. وفى هذه الجماعات الرسمية يتعين أن تتسجم سلوكيات الأعضاء مع الأهداف التنظيمية وتوجهه لتحقيقها. وأما الجماعات غير الرسمية فطبيعتها اجتماعية أساسية. وهى تتكون بشكل طبيعى فى بيئة العمل كاستجابة لحاجة أعضائها إلى الإتصال والتناغم الاجتماعى وتكون لتغذى علاقات الصداقة والإهتمامات المشتركة.

وأما فريق العمل هو مجموعة رسمية تتكون من أفراد تجمعهم علاقة اعتماد متبادل، ومستولون عن بلوغ هدف محدد. وعلى فإن ذلك كل فرق العمل هي جماعات، لكن الجماعات الرسمية فقط هي التي تعتبر فرق عمل.

أنواع الجماعات في المنظمات

تنقسم الجماعات في المنظمات إلى قسمين. أما الأول فهو جماعات أو فرق العمل الرسمية. وأما الثاني فهو جماعات أو فرق العمل غير الرسمية. وهذا عرض لخصائص كل تقسيم.

الجماعات الرسمية

الجماعات الرسمية هي مجموعات من الأفراد تنتظم في العمل بوحدات تنظيمية يضمها الهيكل التنظيمي مثل الإدارات والأقسام واللجان وفرق العمل. وتقوم الإدارة بتوجيه هذه الجماعات نحو الأهداف التنظيمية المحددة. وتشترك جماعات العمل الرسمية في تكوين الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل. كما أن الإدارات والأقسام لها خطوط اتصال تنظيمية رأسية وأفقية توضحها خريطة الهيكل التنظيمي.

وطبعا يكون لكل جماعة رئيس له الصفة الرسمية، مسئول عن أداء الجماعة وتحقيق النتائج المستهدفة. وتشكل هذه الجماعات وفق قواعد رسمية تحدد من يرأس من، ومن يقدم تقاريره لمن، كما تحدد الاختصاصات الوظيفية لكل جماعة ولكل فرد أو موظف.

وتصنف الجماعات الرسمية إلى نوعين. أما الأول فهو الجماعات الدائمة مثل

الإدارات والأقسام. وأما الثانى فهو الجماعات المؤقتة أى اللجان وفرق العمل، حيث تشكل الجماعة لإنجاز مهمة محددة فى مدى زمنى معين.

وعلى خلاف الجماعة الرسمية التقليدية التى تأخذ شكل إدارة أو قسم، فإن اللجنة أو فريق العمل غالبا ما يضم أعضاء لهم إهتمام خاص أو خبرة خاصة فى مجال عمل محدد يقض النظر عن مراكزهم فى الهيكل التنظيمى. فمثلا قد تتشكل - بشركة معينة - لجنة لتطوير سياسة الإختيار للمتعين، يقوم أعضاؤها بمتابعة وتقييم الممارسات التى تتم للإختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. وقد تتشكل هذه اللجنة من إختصاصين فى شئون الموظفين مع بعض أعضاء مجلس الإدارة. وقد تكون اللجان دائمة أو مؤقتة تنتهى بإنتهاء مهمتها (*).

وهناك نمط خاص للجماعات التنظيمية الرسمية، هو مجلس الإدارة والذى يتألف من أشخاص منتخبين أو معينين لإدارة منظمة أو أحد فروعها. وعادة ما يكونوا مسئولين عن مراعاة إهتمامات من إنتخبوهم أو إختاروهم. فمثلا نجد أعضاء مجلس إدارة إختارهم حملة أسهم الشركة لإدارة عملياتها. وكذلك تختار مجالس إدارة الكليات لإدارة الأنشطة التعليمية بما ينسجم مع أهداف وإهتمامات المجتمع الذى تعمل به.

ويمكن تصنيف فرق العمل الرسمية وفق أسس متعددة كما يلى:

- ١- من حيث الهدف. فهناك فرق تستهدف - على سبيل المثال - تطوير منتج (سلعة أو خدمة)، أو حل مشكلة، أو إعادة هندسة العمليات (دمج عمليات تقليل الطول الإجرائى، أو أداء عمليات على التوازي وما إلى ذلك)، وكذا أى هدف تنظيمى آخر.

٢- من حيث هيكل الفريق. فقد يكون فريق العمل مداراً بواسطة أحد مديري الإدارات أو يكون ذاتي الإدارة Self-directed or self-managed. حيث يعمل الفريق دون أن يوجهه مدير بل يوجهه أحد أعضاؤه (أكثرهم قبولاً وخبرة وتأثيراً). ويكون الفريق مسئولاً عن أداء مهمة جزئية أو كاملة بحيث يسلم ناتج عمله إلى عميل داخلي (فريق آخر بالمنظمة) أو خارجي.

٣- ومن حيث عضوية الفريق، فقد يكون قائد الفريق وأعضاؤه من إدارة واحدة (Functional Team) أو تكون العضوية ممثلة في قائد وأعضاء من إدارات متعددة تتنوع وتتكامل تخصصاتها (Cross-Functional Team)

٤- ومن حيث مدة العمل، فقد يكون الفريق دائماً مثل العاملين في الإدارة المالية أو إدارة التسويق أو يكون فريقاً مؤقتاً سواء كان من إدارة واحدة أو إدارات متعددة، بحيث ينتهي الفريق بإنتهاء مهمته. (*)

الجماعات غير الرسمية

بالطبع ليست كل الجماعات في المنظمات رسمية، بل هناك أيضاً جماعات غير رسمية تتكون تلقائياً أو عفوية من أعضاء المنظمة، ودون توجيه من الإدارة. والعامل الرئيسي في تكوين هذه الجماعات هو وجود إهتمام مشترك لأعضائها في مجال معين أو أكثر. كأن تكون لهم رغبة مشتركة لإشباع حاجات إجتماعية أو فكرية من خلال تبادل المعلومات والتوقعات. أو يكون لهم نفس المطلب أو الموقف (**). تجاه الإدارة، فيسعون لتكوين جماعة ضغط عليها لتستجيب لطلبهم. وهكذا تسمى الجماعة غير الرسمية جماعة المصلحة المشتركة (***)

(*) Adhoc Committee or Task Force.

(**) المرفق هو مبل أو إتهام مكتسب للفرد يمثل إستجابته أو رد فعله إزاء : حقيقة أو حقائق - فرد - منظمة - منتج (سلعة أو خدمة) بطريقة إيجابية أو سلبية.

(***) Interest Group.

وقد يجمع بين أفراد المجموعة عامل مشترك أو أكثر مثل المستوى الثقافى أو السن أو المنشأ الجغرافى (بلديات) أو النادى الرياضى. ويمكن أن ترى أعضاء المجموعة (الشلة) يأكلون أو يتناولون المشروبات سويا أو يشتركون فى مناقشات فى أماكن العمل وخارجها. وقد تتواجد هذه المجموعات - فرعيا - داخل المجموعات الرسمية أو خارجها. فمثلا قد تجتمع مجموعة (شلة) من موظفى إدارة الإنتاج مع آخرين من إدارة التسويق لتناول الإفطار أو تبادل المعلومات والآراء بشأن مباراة الكرة بالأمس.

وقد تجمع الشلة موظفين من مستويات إدارية مختلفة، مثل كاتب ومشرف أو رئيس قسم.

كذلك فإن المجموعة غير الرسمية قد تضم أعضاء من تنظيمين أو مجموعتين رسميتين هما إدارتى الإنتاج والتسويق. أى أن نطاق المجموعة غير الرسمية لا ينحصر دائما فى مجموعة رسمية واحدة، ولا فى مستوى تنظيمى واحد.

وتلعب جماعات العمل غير الرسمية دورا هاما فى حياة المنظمات. فرغم أنها تتكون دون توجيه من الإدارة، إلا أن التقارب والصدقة بين الأعضاء تنشأ من زمالة العمل فى جماعات التنظيم الرسمى. فقد تجد - مثلا - أربعة من العاملين المتجاورين فى مكتب أو على خط إنتاج بمصنع، يكتشفون خلال حديثهم وجود اهتمام مشترك بالنسبة لفريق كرة قدم معين أو لعبة رياضية معينة. وقد يقررون الذهاب لمشاهدة مباراة، أو فيلم بعد إنتهاء العمل، وعندما تتوطد الصلات الإيجابية بين أعضاء الجماعة يظهر التعاون والتكامل وتبادل الأفكار لتطوير الأداء، لاسيما إن كانت اتجاهات الجماعة إيجابية بالنسبة للإدارة ومن النتائج

المعروفة فى مجال ديناميكيات الجماعة، أن عضوية الفرد فى جماعة محبوبة أو مفضلة له يمكن أن تسهم فى زيادة درجة رضائه عن العمل.

خصائص المجموعة غير الرسمية

تتمثل أهم خصائص المجموعات غير الرسمية فيما يلى :

١- تكوين وإتباع قواعد سلوك معينة

فى ضوء القيم التى تعتنقها الجماعة، تتفق على قواعد السلوك يتبعها أعضاؤها. لا تكون هذه القواعد مكتوبة فى شكل إعلان أو منشور أو مذكرة. إنما هى قواعد يتعارف عليها أعضاء المجموعة من خلال تفاعلهم المشترك، ويتبعونها فى تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الرؤساء أو الإدارة. وتتضمن هذه القواعد أنماط السلوك التى تراها الجماعة مقبولة فتشجعها، وتلك التى تراها غير مقبولة فتعاقب مرتكبها عليها.

وعلى ذلك فالعضو الذى يخرج عن هذه القواعد، كأن يحضر للعمل مبكراً بينما تتجه الجماعة للحضور بعد الموعد المقرر بنصف ساعة، أو يُنتج ما يفوق معدل الأداء الذى حددته الإدارة، بينما تتجه الجماعة للضغط على الإدارة لتخفيض هذا المعدل. هذا العضو الذى خرج "عن طوع" الجماعة يتعرض لعقاب أعضائها مثلاً فى نبذه أو التهكم عليه وما إلى ذلك. فالجماعة غير الرسمية - إذن - تمارس الرقابة الاجتماعية على أعضائها لترشيد سلوكياتهم بما يتفق مع قواعدها السلوكية. كما تمارس نفس الدور أيضاً على الجماعات غير الرسمية الأخرى بالمنظمة، وعلى إدارة المنظمة للضغط ثم الإقناع بموقف الجماعة.

٢- توزيع الأدوار

تتوزع الأدوار داخل المجموعة على أعضائها بحسب سماتهم الشخصية ومراكزهم الإجتماعية، والوظيفية إلى حد ما. ويتشكل دور كل عضو حسب توقعات أعضاء الجماعة منه. فقوى الشخصية تتوقع المجموعة منه أن يكون قائدا فيمارس هذا الدور. ومن يكون مفكرا محللا، تتوقع منه المجموعة دور المفكر المخطط لإتجاهاتها، فيمارسه. وعلى ذلك فهناك القائد أو الزعيم، ومساعدته، والمخطط، وخبير التعامل مع الإدارة، والمنفذين.

٣- تبادل المعلومات والتوقعات

من الطبيعي أن يتبادل أعضاء المجموعة معلومات شتى عن العمل وخارجه. وقد تمثل بعض هذه المعلومات حقائق ويكون البعض الآخر مجرد إشاعات. وأيا كانت درجة هذه المعلومات فهي تسهم في تكوين مواقف أعضاء المجموعة. خذ مثلا أحمد يقول لحسن أن هذا الرئيس متكبر لأنه أمر عامل المصعد بأن يمنع صعود أو هبوط أى من الموظفين معه فى هذا المصعد الواسع. هذه المعلومة - بغض النظر عن صحتها - قد تؤدى لتكوين موقف سلبى لمن تلقاها تجاه هذا الرئيس. كما يتبادل الأعضاء توقعات تجاه الإدارة مثل قول فائق لشادية أن الإدارة ستتهى. داراً للحضانة، أو قول أحمد لحسن أن حوافز إضافية ستصرف فى منتصف الشهر.

وتشكل هذه التوقعات درجة من الضغط على الإدارة. وأخيرا فهناك توقعات الجماعة تجاه دور كل عضو مما يؤثر فى سلوكه.

٤- إشباع الحاجات الإنسانية

تتوفر للجماعة - بدرجة أو بأخرى - قدرة إشباع حاجات أعضائها من خلال التفاعل الإجتماعى بينهم. وقد تكون بعض هذه الحاجات غير مشبعة أصلا من جانب التنظيم الرسمى أى الإدارة. فمثلا قد يضمن الرئيس بمعلومات فنية هامة (أو يفرص للتدريب) عن مرسومه، فيجد الأخير بين (الثلة) من يعلمه بها بما يؤمن مركزه العملى وتقدمه الوظيفى. وفى هذا إشباع لبعض حاجات الأمن لديه. وكذلك قد تشبع الجماعة لعضوها (أو لأعضائها) الحاجات الإجتماعية من خلال الدعم العاطفى فى أوقات الشدة، ومن خلال تجاوب وإنسجام مشاعر وتجاهات زملائه أعضاء الجماعة. ومن ناحية أخرى فالعامل فى المنظمة - لاسيما إذا كانت كبيرة - قد يشعر بأنه مجرد رقم بين آلاف الأرقام فى كشف العاملين أو فى كشف الأجور. لكن جماعته غير الرسمية تشعره بأهمية كيانه ودوره ووزنه الشخصى. ومن الطبيعى أن يؤدى إشباع الجماعة لهذه الجماعات إلى تعميق يقدم لأعضائه مجموعة معلومات وتوقعات تجاه دور الإدارة وتجاه دور أفاط معينة للسلوك ليتجمعها أعضاؤها. ومن الطبيعى أن يؤثر ذلك كله على مواقف وسلوكيات الفرد المنتمى للجماعة. وفى المثال الأول فى البند (٣) السابق فإن المعلومة التى نقلها أحمد إلى حسن عن الرئيس المتكبر الذى ينفرد بإستخدام المصعد الواسع، سيخلق موقفا سلبيا لدى حسن تجاه هذا الرئيس مما قد يجعله غير مستجيب له أو متعاون بالقدر الكافى.

موقف الإدارة تجاه الجماعات غير الرسمية

سلفت الإشارة إلى أن الجماعات غير الرسمية (أو التنظيم غير الرسمى)

يتكون تلقائياً دون تدخل من الإدارة. وهو ينشأ فى أى مكان عمل طالما اجتمع لأداء هذا العمل مجموعة أفراد. وأحياناً يتجه الرؤساء إلى مجابهة التنظيم غير الرسمى للقضاء عليه.

فهم يرون أن العمل فى ظل التنظيم الرسمى فقط أسهل. وأن التنظيم غير الرسمى مصدر إزعاج وضغط وتعويق، إلا أن الرئيس - أى رئيس - لا يستطيع إلغاء التنظيم غير الرسمى. فهو يستطيع إلغاء أى تنظيم رسمى يكون قد اعتمده أو وافق علي تكوينه، ولكنه لم يكون التنظيم غير الرسمى وبالتالي فلا يمكنه إلفائه. أو بالأحرى فهو لا يمكنه إلغاء إتفاق مشاعر وأحاسيس وآراء العاملين والعاملات أعضاء الجماعات غير الرسمية.

والتنظيمات غير الرسمية، كما يمكن أن تمثل قوة ضغط على الإدارة أو تهمة إجهادات معاكسة لها يمكن أيضاً أن تكون متجاوبة مع الإدارة أو تهمة إجهادات موالية لها. والأمر فى الحالتين يتوقف على منهج الرؤساء فى التعامل مع هذه الجماعات بما يجعلها سندا وليس عبثا.

وليس المقصود فى هذا الصدد أن ترضخ الإدارة لمطالب هذه الجماعات التى قد تكون غير منطقية. كأن يطلب بعض العاملين صرف أجور إضافية أو حوافز دون سند أو مبرر. وإنما المقصود أن تتجه الإدارة لمواساة إجهاداتها مع إجهادات هذه الجماعات أو على الأقل لتلتقى معها فى منتصف الطريق.

فمثلا إذا تقابل بعض العاملين مع رئيس القطاع أو المنظمة وطلبوا إليه تخصيص إحدى قاعات أو غرف المبنى كمصلى. هنا يمكن أن يرفض الطلب - مع إمكانية تحقيقه - فلا يكسب سوى سخط المجموعة. أو يقبل طالما أن ذلك ممكن

ولا يرتب تكلفة مؤثرة، فيكسب ولاء المجموعة، وهكذا.

إن كسب المديرين لولاء التنظيمات غير الرسمية يخفف من ضغوطها التي تؤثر سلباً على إدارة المنظمة. والسبيل لذلك هو فهم الحاجات الإنسانية ومعالجة التجاوب معها فى حدود سياسات الموارد البشرية والسياسات الإدارية التي يمكن أن يشترك فى رسمها المرؤوسون والمرؤوسات من خلال ديمقراطية الإدارة.

لماذا ينضم العاملون للجماعات ؟

هناك أكثر من سبب يدفع موظف أو موظفة للإلتزام لجماعة غير رسمية فالتناس يسعون للأمان الذى تكفله عضوية الجماعة. الأمان الناجم عن تجنب الوحدة وقلقها، وعن التطمينات التى يقدمها أعضاء الجماعة للموظف الذى هدده زميله أو رئيسه أو الذى يخشى رد فعل رئيسه عندما عارضه. الأمان الناجم عن آراء وتأييد أعضاء الجماعة بالنسبة لقرار أخذه أو سياخذه الفرد، ومن ثم يأمن على صحة قراره. إن معظم العاملين يود أن يؤمن نفسه إزاء تهديدات خارجية من زميل أو رئيس أو حتى مريوس. وسواء كانت هذه التهديدات حقيقية أو مُتخيلة. وقد كانت الحاجة الأساسية لتجمع العاملين لحماية أنفسهم إزاء ممارسات متعسفة للإدارة، سببا هاما لظهور ونمو النقابات العمالية.

جدول (١/٦)

اسباب انضمام العاملين للجماعات غير الرسمية

السبب	الانضمام
الأمان	تهيب الجماعات أماناً وتأميناً لأعضائها إزاء عدو مشترك أو تهديد لأحد الأعضاء.
منافع مشتركة	بالانضمام للجماعة، يعمل الأعضاء لتأكيد بلوغ الأهداف والمنافع المشتركة.
الحاجة الإجتماعية	تشبع الجماعة حاجة الفرد لأن يكون مع آخرين يساعدونه إذا احتاج مساعدتهم ويقبلون مساعدته إن احتاج أحدهم أو احتاجوا ذلك.
إحترام الذات	تهيب عضوية جماعات معينة في العمل فرصة للموظف أو الموظفة للشعور بالإعتزاز والإحترام إزاء إنجاز متميز.
إشباع إهتمامات مشتركة	فالتجمع ضمن جماعة، يساعد الأعضاء على المشاركة في إهتمامات متبادلة مثل ممارسة هوايات أدبية أو رياضية أو الإستمتاع بمشاهدة جماعية لفيلم أو مباراة رياضية.

كما تكون جماعات كثيرة بسبب المنافع المالية والإقتصادية المشتركة التي يمكن أن يحققها الأعضاء لأنفسهم. خذ مثلاً المنافع التي يحققها أعضاء جمعيات مهنية لأنفسهم مثل نقابة الأطباء أو نقابة المهندسين أو التجاريين. حيث قد تسعى نقابة لإستصدار قرار حكومي يمنع بدل طبيعة عمل لأعضائها أو بتخصيص مساحات من الأرض أو المساكن لهم بأسعار مميزة. وخذ مثلاً آخر

جماعة إتفقت على تنظيم "جمعية" بحيث يقبض العضو - فى توقيت أو دور معين- مبلغا يفوق ما دفعه كقسط أو أقساط.

على أن المنافع المالية أو الإقتصادية ليست السبب الوحيد لعضوية الجماعات. بل هناك الحاجة النفسية الإجتماعية فالإنسان كائن إجتماعى يصعب أن يعيش بمفرده. ولديه حاجة أساسية للتفاعل مع آخرين.

والجماعات تهىء فرصا طيبة للصداقة ومن ثم لإشباع حاجات إجتماعية.

كذلك ف لدى الناس - كما قال "مازلو" - حاجة أساسية للإحترام والتقدير يريدون إشباعها. فمثلا لو حققت الجماعة التى ينتمى إليها الفرد إنجازا متميز كفكرة مبتكرة أو فازت "شلة" ينتمى إليها فرد بدورى أو مسابقة رياضية، سيسود شعور بالتقدير لدى أعضائها. وكذلك لو أختير فرد العضوية فى جماعة راقية أو فى ناد لا يقبل أى أعضاء، سيكون ذلك مدعاة لشعوره بالفخر والإعتزاز والإحترام من ناحية أخرى تهىء الجماعة استمتعا بممارسة سلوكيات أو أنشطة تكون أقل إشباعا إذا مارسها الفرد وحده.

مراحل تكوين فريق العمل

هناك عدة مراحل أو أطوار يمر بها الفريق. وكما يتطور الأطفال فى نموهم خلال شهورهم الأولى، تتدرج الفرق فى نضجها وتطورها عبر خمس مراحل هى (١) التكوين (٢) الصراع (٣) التطبيع (٤) الأداء (٥) التوقف.

جدول (٢/٦)

خمس مراحل لدورة حياة الفريق

المرحلة	الخصائص
١- التكوين Forming	يتعرف الأعضاء على بعضهم البعض ويسعون لإرساء قواعد وأعراف للعلاقات المتبادلة.
٢- الصراع Storming	يبدأ الأعضاء في مقاومة سيطرة قائد أو قادة الفريق ويبدون شعورا عدائيا أو غير ودي تجاهه أو تجاه بعضهم البعض بدرجة أو بأخرى.
٣- وضع القواعد Norming	يعمل الأعضاء سويا، ويكونون علاقات ومشاعر صداقة وثيقة.
٤- الأداء Performing	يعمل الأعضاء متوجهين نحو إنجاز أعمالهم.
٥- التوقف أو التفكك Adjourning	قد يتفكك الفريق أو الجماعة إما بسبب تحقيق الأهداف أو أن أعضاء مؤثرين تركوا العضوية.

١- مرحلة التكوين

ففي المرحلة الأولى وهي التكوين يتألف الأعضاء مع بعضهم البعض. ويضعون قواعد وأعراف تهيء أرضية مشتركة لعلاقاتهم. فهم يحاولون تحديد ما هي السلوكيات المقبولة وتلك غير المقبولة في العمل. مثل مستوى الإنتاجية الذي يرغبون أن يكونوا عليه، وما إذا كانوا سيلتزمون بمواعيد العمل المقررة أم لا. كما يحددون العلاقات الشخصية المتبادلة، لا سيما من يكون قائد الفريق، والأدوار الموزعة على كل عضو. خلال هذه المرحلة يميل الأعضاء لأن يكونوا غير

متأكدين بشأن كيفية السلوك ضمن الجماعة ومدى فائدة الإلتخراط فى عضويتها. وعندما يدرك الأفراد أنفسهم كأعضاء بالفريق، تكون مرحلة التكوين قد إنتهت.

٢- مرحلة الصراع

أما المرحلة الثانية من مراحل تطور الفريق فهى مرحلة الصراع. وتتميز بدرجة عالية من الصراع داخل الفريق. وحيث يتجه الأعضاء لمقاومة سيطرة قائد أو قادة الفريق ويبدون عداً تجاهه أو تجاه بعضهم البعض. فإذا لم تُحلّ أو تنته هذه الصراعات أو ينسحب المتصارعون فقد تتفكك الجماعة. لكن إن حلت الصراعات أو إنتهت وقبل الأعضاء قائد الفريق وإنسجموا سوياً، تنتهى مرحلة التمرد.

٣- مرحلة وضع القواعد

وفى المرحلة الثالثة من تطور الفريق والتي تسمى وضع القواعد، تصبح الفريق أكثر تماسكاً. ويصبح إنتماء الفرد كعضو به أكثر تحديداً وقبولاً. وتنمو علاقات وثيقة ومشاعر متبادلة بين الأعضاء. ويمارسون إهتمامات مشتركة فى وضع أسس وقواعد للعلاقات بينهم وفى إيجاد حلول مشتركة مقبولة لما قد تواجهه الجماعة من مشكلات. وتنمو مشاعر الصداقة والمسئولية المشتركة عن أنشطة الفريق. وتكتمل مرحلة التطبيع عندما يقبل أعضاء الفريق مجموعة من التوقعات تشكل أسلوباً مقبولاً للسلوك الجماعى.

٤- مرحلة الانهاء

وفى المرحلة الرابعة، مرحلة الأداء تكون التمازلات والحلاقات بشأن علاقات الأعضاء وقيادة الفريق قد إنتهت. وتكون الفريق جاهزاً للعمل. ويعد بلوغ هذه المرحلة المتقدمة من التطور قد يتجه الفريق لتكريس طاقته لإنجاز العمل،

ويساعدها على ذلك العلاقات الجماعية الطيبة وقبول الأعضاء للقيادة.

٥- مرحلة التوقف أو التفكير

ثم تجيء المرحلة الخامسة والأخيرة وهي التوقف أو التفكير. إذ قد لا تستمر الجماعة لأنها تكون قد حققت هدفها أو أهدافها ولم تعد مطلوبة. مثل جماعة تكونت لجمع تبرعات لغرض إجتماعى أو قومى، وقد أنجزت مهمتها. وفى حالات أخرى قد تتضاءل فاعلية الجماعة تدريجيا مع الإقتتار للتكامل، إما لترك أعضائها لها، أو لأن أنماط السلوك التى طورتها الجماعة لم تعد مناسبة أو فاعلة.

وتجدر الإشارة إلى أن الجماعة أو الجماعات قد تبقى طويلا فى أى من مراحل تطورها. كما أن المدة التى تقضيها الجماعة فى أى مرحلة قد تختلف عن المدة التى تقضيها فى مرحلة أخرى. وقد لا تكون الحدود فاصلة بين مراحل التطور المختلفة بل قد تُضم عدة مراحل لبعضها لاسيما عندما تضطر الجماعات للتصرف تحت ضغوط الوقت لذلك قد يكون من الأفضل النظر لذلك النموذج ذو المراحل الخمس كإطار عام لتكوين وتطور الجماعة.

متطلبات تكوين فريق العمل الناجح

تتواجد فرق العمل فى عديد من المنظمات، فالمديرون قد يرون أهمية تشكيل فرق عمل، بحيث يعهد لفريق بإلحجاز مهمة معينة. لكن الفريق لن يعمل بفاعلية لمجرد تجميع بعض الأفراد وإعطائهم عملا يؤدونه. وقد قدم "هاكمان" نموذجاً يتضمن إرشادات مفيدة فى التصميم الفاعل لفرق العمل بما يؤكد فرص نجاحها.

١- تقرير مدى الحاجة للفريق

يتضمن نموذج "هاكمان" أربعة مراحل. المرحلة الأولى منها هي تقرير مدى الحاجة لتكوين فريق. فقد يرى المدير أنه من الأنسب أن يعمل عدة أفراد، كل بمفرده. وقد يقرر أهمية تكوين فريق إن رأى أن الفريق - كجماعة - يمكن أن يطور رؤى وحلولاً إبتكارية فى الأداء. وهنا يتعين أن يحدد المدير بدقة ما هو العمل المطلوب أدائه. ويجب أن تكون أهداف الفريق - كجماعة - واضحة. وأن يحشد لتحقيقها مزيج متكامل من الخبرات المناسبة. كما - يجب أن يقرر المدير - مقدما - السلطة أو الصلاحيات التى سيهيئها للفريق. فأعضاء الفريق قد يكونوا مجرد مستشارين للمدير بلا سلطة أو تكون لهم سلطة تنفيذية كاملة. أى يكون الفريق ذاتى الدفع والأداء وذاتى الرقابة. ونجسّد مثل هذه القرارات مرحلة ما قبل العمل، أى ما قبل تشكيل الفريق.

٢- توفير متطلبات عمل الفريق

وعلى أساس المرحلة الأولى، تتضمن المرحلة الثانية، تهيئة متطلبات عمل الفريق. حيث يجب أن يتأكد المدير أن الفريق سيعمل فى ظروف عمل مناسبة وأن يوفر الموارد اللازمة المساعدة على نجاح الفريق. وهذا يتضمن الأدوات والتجهيزات والأموال البشرية (المزيج المناسب والمتناسب من المهارات). وما لم يوفر المدير هذه المقومات فكأنه يزرع بذور فشل الفريق.

٣- بناء الفريق

تختص المرحلة الثالثة بتشكيل أو بناء الفريق. وهنا يتطلب الأمر ثلاثة مقومات لتفاعلية بناء الفريق. وضمان بداية جيدة لعمله. فأولا يجب أن يضع

المدير حدوداً واضحة بشأن عضوية الفريق. أى من هم الأعضاء على وجه التحديد دون غيرهم. وثانياً، يجب أن يقلل أعضاء الفريق المهمة التى ستوكل إليهم وأن يكون لديهم فهم محدد مشترك عنها. فأحياناً يكون للأعضاء أفكار مختلفة عن ما هو متوقع من فريقهم. فيجب الإتفاق على ما يجب عمله، وكيفية تقسيم أو توزيع الواجبات عليهم. وثالثاً، يجب أن يحدد المدير بوضوح السلوكيات المتوقعة من ممرضيه فى أدائهم. وأن يقرر ويحدد لهم بوضوح ما إن كانوا مسئولين عن تخطيط ومتابعة عملهم من عدمه. وإن كانوا فعلاً مسئولين عن ذلك، يجب تحديد هذه التوقعات بدقة.

٤- حل مشكل الفريق

حيث يجب أن يقدم المدير أو المديرون المعنيون مساعدة مستمرة لتحجيم و/أو حل المشكلات التى قد تواجه الفريق. ورغم أن أعضاء الفريق -فى هذه المرحلة- يمكن أن يعتمدوا على أنفسهم ، فإن مساعدة المديرون للفريق على تحجيم مشاكله وتذليلها تعد ضرورية، بهدف تحسين أداء الفريق. فقد يشير بعض أعضاء الفريق مشكلات أو فوضى. وهنا يجب عدم التردد فى نصيحهم أو إستبدالهم. كذلك قد تنفذ بعض الموارد، حيث يتعين أن تبادر الإدارة لإستعواضها أو زيادتها إن تطلب الأمر ذلك. ورغم أنه قد لا يكون مستحسنًا من المدير أن يتدخل فى الأداء الناجح للفريق، إلا أنه يكون من غير المستحسن تجاهل دواع المساعدة اللازمة لتحسين أداء الفريق وجعل أعضاءه يتعلمون من خبراتهم.

الأدوار في فرق أو جماعات العمل

أشرنا إلى أحد أهم خصائص فريق العمل هو أن له هيكلًا مستقرًا نسبيًا. ويشير تعبير هيكل الفريق إلى علاقات تبادلية بين أعضاء الفريق والخطوط المرشدة بشأن سلوك أعضاء بما يجعل أداها منظمًا ويمكن التنبؤ به. ويتميز هيكل جماعة العمل بوجود وتعدد :

أ- الأدوار التي يلعبها أعضاء الفريق.

ب- القواعد والتوقعات أو أنماط السلوك التي يطورها أعضاء .

ج- صراع الدور الذي يؤثر على سلوكيات الأفراد في الفريق.

يميل أعضاء الفريق - في تفاعلهم الجماعي - للعب أدوار محددة. والدور هو أنشطة أو سلوكيات يتوقعها الآخرون من الفرد كلاعب لدوره. ويمكن جدًا أن يكون للفرد أكثر من دور. دوره كموظف وكممرض وزميل أو رئيس. ودوره كإبن أو زوج وأب، وهكذا. وينبع دور الفرد في العمل من طبيعة وظيفته أو مركزه التنظيمي.

فالمدير، يُتَوَقَّع منه إعطاء توجيهات. والأستاذ - كمدرب - يُتَوَقَّع منه أن يُعَلِّم وأن يضع إمتحانات ويصحح الأوراق. وعادة ما توصف هذه الأعمال في بطاقة وصف الوظيفة التي يشغلها الفرد. وعندما يترك قاض - مثلاً - منصبه ويأتى مكانه قاض جديد، فإنه سيُلعب نفس الدور ويمارس نفس السلوكيات. وبرغم أن سلوكيات محددة قد تختلف من شخص لآخر، إلا أنه يتوقع من شاغل الوظيفة أو لاعب الدور سلوكيات معينة. وهو ما يسمى بتوقعات الدور.

ويساعد إدراك لاعب الدور للتوقعات الخاصة بدوره على تجنب الخلط أو الفوضى التي ستنشأ عندما تغيب التوقعات الواضحة للدور، وأحيانا يختلط الأمر على موظفين بشأن الأشياء المتوقعة منهم في العمل، مثل سلطتهم ومسئولياتهم. وهذا الغموض في الدور، يتعرض له عادة الموظفون الجدد، ويؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، وقصور الإلتزام تجاه المنظمة، وميل لترك العمل.

وقد يسأل سائل هل يختلف الدور عن الوظيفة؟ والإجابة نعم. فالدور يمارسه طرف (فرد أو أكثر) ويجسد هذا الدور توقعات الآخرين المتعاملين مع لاعب الدور (مثل زملاء - رؤساء - مرؤسين - عملاء). وتتعدد هذه التوقعات بتعدد هؤلاء الآخرين. والدور هو الجانب الديناميكي للوظيفة. بينما الوظيفة تتجسد فيما تحدده بطاقة وصف الوظيفة. وقد تتفق الوظيفة مع الدور أو تختلف عنه. وقد لا تتفق توقعات الآخرين مع خصائص الوظيفة. وأخيراً فإن وصف الوظيفة هو الجانب الساكن لها، بينما الدور هو الجانب الديناميكي لها.

تنوع الأدوار

هناك أدوار متخصصة لأعضاء الفريق حيث يلعب كل عضو دوراً متميزاً. وهذا ما يشار إليه بتنوع الأدوار. فهناك القائد وهناك المفكر وهناك المرفق عن الفريق أو الجماعة بنكاته. وهناك الموظف القديم الذي يحكي للموظف الجديد قصصاً عن نشأة الشركة أو عن مديريها القدامى.

وقد توصل الباحثون في مجال فرق العمل إلى أن الفريق يضم عادة شخصاً يساعد أكثر من غيره من الأعضاء على بلوغ الفريق لأهدافها. أى أنه يلعب دور المتوجه بالعمل أو بالمهمة Task Oriented. كذلك قد يظهر عضو آخر بالفريق

يكون داعماً وموقفاً وراعياً ويجعل باقي الأعضاء يشعرون بالتواصل بالرضا والمساعدة. إنه يلعب دوراً عاطفياً اجتماعياً، هو دور المتوجه بالعلاقات (Relations oriented). ويبقى آخرون أيضاً يفعلون أشياء لأنفسهم، غالباً على حساب أعضاء الفريق. وهؤلاء يلعبون دوراً متوجهاً للذات (Self oriented). ولكل من هذه الأدوار الثلاثة، أدوار فرعية، يوضحها الجدول التالي :

جدول (٣/٦)

ادوار يلعبها أعضاء الفريق

ادوار التوجه بالعمل (أو بالمهام)	ادوار التوجه بالعلاقات	ادوار التوجه بالذات وإليها
<u>مبادئون مشاركون</u> يقدمون بدائل وحلول جديدة إلى أعضاء الفريق.	<u>منسقون</u> يلطفون الصراعات داخل الفريق.	<u>معرقلون</u> يعارضون ويعرقلون الأداء داخل الفريق.
<u>باحثون عن معلومات</u> يحاولون الحصول على معلومات وحقائق لازمة.	<u>مؤقنون</u> يقدمون آراءهم لتهيئة الانسجام داخل الفريق.	<u>باحثون عن الإحترام</u> يجذبون الإهتمام إلى إنجازاتهم الخاصة.
<u>مقدمو الآراء</u> يقدمون آراءهم للآخرين ويشركونهم بها.	<u>مشجعون</u> يُدحِّون ويشجعون الآخرين.	<u>متسلطون</u> يمارسون سلطتهم ونفوذهم ويتناوون على أعضاء الفريق.
<u>مولدو الطاقة</u> يشيرون الفريق ويحفزون أعضاءه عندما يخفت الحماس أو الإهتمام.	<u>مرشدون ناصحون</u> يقترحون طرقا تيسر أداء الفريق وتجعله سهلا يسيرا.	<u>متجنبون</u> يتأون بأنفسهم عن باقي أعضاء الفريق ويهجمون عن التعاون.

وتحليل الأدوار التي يلعبها الناس في جماعات العمل، يمكن فهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين في وظائفهم. كيف يسلكون في أداء العمل وكيف يتفاعلون مع زملائهم ورؤسائهم و/أو العملاء الذين يبيعون لهم أو يخدمونهم، متى ولماذا يبتسمون أو يقطبون الجبين. ومتى ولماذا يتعاونون أو يتنافسون أو يتصارعون.

صراع الدور وآثاره في مجال العمل

في صراع الدور تتنافس عدة مطالب أو متطلبات يرتبها هذا الدور. وقد لا تتسجم السلوكيات المناسبة لأداء دور معين مع تلك المناسبة لأداء دور آخر أو أداء متطلبات أخرى لنفس الدور. وتتصارع المتطلبات المتعددة لدور الفرد، بينما تتعدد الأدوار التي يلعبها. ولعل أكثر أنواع صراع الدور شيوعاً هي (١) صراع الأدوار و(٢) صراع الدور أو الصراع بين أجزاء الدور الواحد.

صراع الدور Interrole Conflict

ينشأ هذا الصراع عن تعدد أدوار الفرد وعدم توافق متطلباتها. فمثلاً إذا نشأت صداقة بين موظف ومديره. فالمتوقع من المدير - وفقاً لدوره كمدير - أن يكون جافاً نسبياً وأن يحفظ مسافة بينه وبين مرؤوسه. لكن هذا قد يتصادم أو يتعارض مع السلوك المتوقع منه كصديق لمرؤوسه، كأن يكون ودوداً متعاطفاً. أي أن الوفاء بمطالب الدورين كرئيس وصديق لمرؤوسه في آن واحد قد يكون صعباً.

وهناك نوع آخر من صراع الأدوار - ينشأ لدى الفرد من مطالب متزامنة للوفاء بمتطلبات العمل ومتطلبات الأسرة. ويشيع هذا النوع من الصراع لدى الموظفات المتزوجات على وجه الخصوص. فصراع الأدوار لديهن (دور الموظفة

ودور الزوجة) مؤثر لحد كبير. ولو أن هذا النوع من الصراع بدأ ينتقل للرجال أيضاً. أى صراع أدوار الرجل كموظف وزوج وأب. ولا شك أن صراع الأدوار يمكن أن يسبب آثاراً ضارة على الحياة العملية والحياة الأسرية معا.

الصراع داخل الدور Intrarole Conflict

كذلك قد يتعرض العاملون أو العاملات لصراع الدور. حيث تتواجد مطالب متعارضة داخل نفس الدور لنفس الفرد، يتوقعها منه أعضاء جماعته. وذلك مثل التوقعات المزدوجة التى يواجهها رئيس قسم. فمردوسوه يتوقعون منه - كعضو فى جماعته - أن يكون على ولاء لهم، متحازا لإهتماماتهم ومصالحهم. لكن الإدارة أو رئاسته تتوقع منه الإنحياز لإهتمامات ومطالب الإدارة أو المنظمة. وهنا تكمن المصاعب التى يواجهها هذا الرئيس.

من ناحية أخرى قد ينشأ صراع الدور من الغموض الكامن فى وظيفة لاعب الدور. فإن لم يكن المطلوب أداءه من شاغل وظيفة أو لاعب دور معين واضحاً، ستختلف توقعات الآخرين منه. ومن ثم يسببون له صراع الدور. فمثلاً بالنسبة لموظف قديم لإحدى الإدارات، يتوقع رئيسه منه أن يؤدي عملاً محدداً دون غيره بينما يتوقع منه زملاؤه أن يؤدي أعمالاً أكثر أو أن يساعدهم فى أعمالهم.

وتتعدد الآثار السلبية الناجمة عن صراع الأدوار أو صراع الدور. وتتضمن هذه الآثار إنخفاض أو عدم الرضا عن العمل، وقصور الأداء الجماعى. كذلك كلما اختلف المديرون ومردوسهم حول التوقعات من دور المردوس زاد إحساس المردوس بضغط العمل، وإحساسه بعدم التأكد من إمكانية الحصول على تقدير طيب للأداء السنوى وإمكانية الترقية.

حالة عملية

"رجل سلبى جدا"

فى جلسة لتناول الشاى بـمكتب "حشاد" مدير عام شئون العاملين ضـمته و"فوزى" مدير إدارة التدريب، و"فريد" مدير إدارة الأجور والحوافز، دار الحوار التالى :

فـريد : يا حشاد بك.. لماذا لا تشكل لجنة لإعادة تقييم نظام الحوافز ؟
حشاد : لقد شكلنا لهذا لجنة، وإنتهت فعلا من تقييمه.

فـريد : لا يا حشاد بك .. يجب أن يكون التقييم مستمرا، هكذا علمتنا وهكذا عرفنا فى برامج التدريب التى حضرناها، وإلا فما فائدة هذه البرامج إذن؟

فـوزى : فعلا يا حشاد بك .. أنا أرى تشكيل لجنة دائمة لتقييم وتطوير نظام الحوافز.

حشاد : بسيطة .. يمكن أن يُعد الأخ فريد مذكرة نطلب فيها استصدار قرار بتشكيل اللجنة الدائمة للحوافز.

فـريد : نكتبها الآن .. أطلب لنا قهوة وأنا أكتبها حالا.

فـوزى : دعونا نفكر فى تشكيل اللجنة، أنا أرى أن نضم لها فاروقاً مدير ادارة المعلومات .. هذا الرجل ظريف جدا وخدم.

حشاد : ولماذا لا نضم صالحا مدير إدارة المخازن .. الرجل لا يتأخر أبدا عن تزويدنا بأثاث مكاتبنا. وقد ساعدنى فى استبدال المكيف القديم بمكثى بمكيف جديد.

(يدخل عمر، مدير العلاقات العامة، ويتبعه أحد موظفيه حاملا صور حفل الشركة الماضى بمناسبة تكريم من انتهت خدمتهم بالشركة).

عـمر : يا سادة .. هذه صوركم وفى العام القادم سأكون نجم الحفل، فأنا أكبر من سيحالون للتقاعد فى حفل العام القادم.

حشاد : وأنت أيضا يا عمر ستضمك للجنة. فيجب أن نكرمك قبل خروجك للتقاعد.

عمر : لا أفهم شيئا.

فريد : لا يهم أن تفهم .. أعلم فقط أنك ستتقاضى مائة جنيه عن كل إجتماع.

عمر : آسف جدا .. لا ولن أتقاضى مليما واحدا عن عمل لم أؤدّه أو لا أقتنع به.

فريد : أول مرة أرى رجلا كبير سن وغير مرن..

عمر : قل ما يعجبك .. أنا صاحب مبدأ قبل كل شيء.

(صدر فعلا قرار بتشكيل اللجنة متضمنا عمر، وهذه وقائع ما دار بعد ذلك فى مكتب "حشاد" مدير عام شئون العاملين).

فوزى : يا ريس .. لماذا لا تعقد جلسة غدا.

حشاد : لكن لم تردنا البيانات التى طلبناها من الإدارة المالية ومن الإدارة القانونية.

فوزى : يا سيدى .. لا توجد مشكلة، نعمل إجتماعا على الورق..

صحيح أمين السر غير موجود .. لكننى يمكن أن أكتب محضر الإجتماع الآن.

فريد : وماذا ستكتب ؟

فوزى : "إنعقدت اللجنة بمكتب السيد الأستاذ حشاد مدير الإدارة العامة لشئون العاملين فى الساعة التاسعة صباحا، ناقشت كذا وكذا .. وانتهى الإجتماع فى حوالى الثالثة بعد الظهر..".

حشاد : (مقاطعا) إذا شئت أن يكون إجتماعا على الورق فلتوقع أنت على المحضر كرئيس للجنة.

فوزى : لا يهم .. لكن لنأخذ رأى "عمر" حتى لا يضيع لنا العقد فى
المنشار .. اتصل به يا حشاد.
حشاد : ولماذا لا تتصل به أنت.
فريد : ولماذا تتصلون به .. هو لم يحضر أى من اجتماعات اللجنة
ولن يحضر. إنه رجل سلبى جدا.

للمناقشة

- ١- ما الذى يمكن إستخلاصه من هذه الحالة ؟
- ٢- هل تعتقد أن هذه اللجنة - كجماعة عمل - ستكون ناجحة ؟ ولماذا ؟
- ٣- كيف العلاج ؟

ملخص

أوضحنا فى هذا الفصل مفهوم الجماعة باعتبارها تجمع لعدة أشخاص يتفاعلون بشكل مستقر لتحقيق هدف مشترك، وأن الجماعات تنقسم لنوعين رئيسيين. أما الأول فهو الجماعات الرسمية التى تتشكل بقرارات من الإدارة وتجسد خريطة الهيكل التنظيمى للمنظمة. وحيث يكون لكل جماعة رئيس وأعضاء مرسومون. وتحدد لكل وحدة تنظيمية ولكل عضو بها إختصاصات وظيفية رسمية. وأما النوع الثانى فهو الجماعات غير الرسمية التى تتشكل عفويا دون توجيه أو قرار من الإدارة.

وعدد الفصل أسباب إنضمام العاملين للجماعات، لاسيما لإشباع حاجات الأمان والحاجات الإجتماعية والحاجة إلى الإحترام، والسعى لإشباع إهتمامات

مشتركة. وشرحنا كيف تتشكل الجماعات وأطوار حياتها الخمسة متمثلة فى (١) التكوين و(٢) الصراع و(٣) التطبيع و(٤) الأداء و(٥) التوقف أو التفكك.

ثم عرضنا لمراحل تكوين فريق العمل الفاعل أو الناجع، من حيث مرحلة تحديد مدى الحاجة للفريق، ومرحلة تهيئة متطلبات عمل الفريق، ثم مرحلة بناء الفريق تلبيها مرحلة حل مشكلات الفريق. وشرحنا مفهوم الدور ضمن هيكل جماعات العمل، وصراع الدور وما يتضمنه من الصراع بين الأدوار أو الصراع بين عناصر الدور الواحد، وما يولده هذا الصراع من ضغوط وآثار سلبية.

اسئلة للمراجعة

- ١- ما هى نقاط الشبه والاختلاف بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية ؟
- ٢- هل ترى أن العلاقات بين أعضاء الجماعة تكون أقوى فى الجماعات الرسمية أم فى الجماعات غير الرسمية ؟ متى تكون أقوى فى جماعة عن غيرها ولماذا ؟
- ٣- ما هى أخطر مرحلة فى دورة حياة الجماعة، ولماذا ؟
- ٤- ما هو مفهوم الدور ؟ ما هى أدوارك ، وهل ترى صراعا بينها، وكيف ؟
- ٥- حدد فروقا واضحة بين كل من صراع الدور وصراع الأدوار.

الفصل السابع

القيادة

❁ أهداف الفصل

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل أن تكون قد تفهمت :

- ١- مفهوم القيادة والفرق بينها وبين الإدارة.
- ٢- مداخل دراسة القيادة ونظرياتها.
- ٣- أهمية مدخل القيادة الموقفية.
- ٤- مفهوم القيادة التحويلية وخصائص القائد التحويلي.
- ٥- العوامل المؤثرة في فاعلية القيادة.

القيادة

يزخر الوطن العربي بعقول وكفاءات متميزة تحتاج لقادة فاعلين على مستوى المنظمات لتحفيز هذه العقول نحو العمل المثمر والكفاءة الأعلى. ناهيك عن ما يتوافر من موارد طبيعية ومادية، ومالية كبيرة تحتاج لقادة يكاملون بينها وبين الموارد البشرية في سيمفونية إدارية متكاملة.

فالقيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية. والمديرون سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى، أو المباشرة يمكن أن يؤثروا إيجاباً أو سلباً على اتجاهات وتوقعات مروسيتهم. يمكن أن يشجعوهم أو يحبطوهم. أن يستندوا ويعمقوا ولاهم أو أن يبددوه. ونحن في حياتنا اليومية، نرى قادة في المنظمات التي نتواجد بها، سواء كانت منظمات تعليمية أو حكومية أو خاصة، ونكون انطباعات عنهم وتقييمهم، ونحكم عليهم.

يناقش هذا الفصل بعض النظريات المعاصرة حول القيادة. وقد ركزت الدراسات الخاصة بتحليل وظيفة القيادة على ثلاث مجالات رئيسية هي : (١) السمات الشخصية للقادة، (٢) سلوكيات القادة، و (٣) المواقف التي يعايشها القادة.

وبرغم تعدد وعمق الدراسات في مجال القيادة، يتعذر تحديد أسلوب واحد للقيادة بإعتباره أنسب أو أحسن الأساليب. وحيث تقول النظرة الموقفية للقيادة أن الأسلوب القيادي المناسب يجب أن يختلف من موقف لآخر. أى أن القيادة الناجحة في موقف ما، قد لا تؤدي لأداء ناجح يحقق الهدف إن طبقت في موقف آخر.

والقيادة مسألة اجتماعية. فحيث يتواجد القائد يجب أن يتواجد تابعون. والقيادة تظهر في أى موقف يؤلف فيه أفراد جهودهم لإنجاز مهمة معينة. ومن ثم، فالقادة قد يكونوا مديرين أو لا يكونون. فداخل المنظمة أو التنظيم، تظهر جماعات غير رسمية أو "شكّل". ويتواجد ضمن هذه المجموعات أفراد يؤثرون على سلوك باقى أعضاء الجماعة أو "الشكّل". ويسمى كل من هؤلاء الأفراد المؤثرين، قائداً غير رسمى لأنه غير معين بصفة رسمية من قِبَل السلطة الرسمية. أما الأفراد الذين يعينون كرؤساء بصفة رسمية ويؤثرون فى سلوك مروضيهم، فيسمى كل منهم مديراً أو قائداً رسمياً.

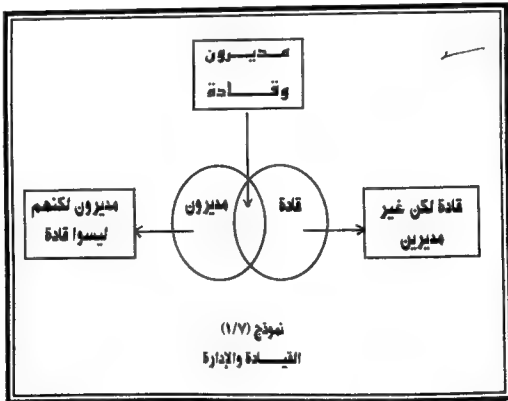
تعريف القيادة

برغم تعدد تعريفات القيادة، إلا أن الكاتب يعرف القيادة الناجحة بأنها قدرة على التأثير فى آخرين من خلال الإتصال ليسعوا - بحماس والتزام - إلى أداء مشر يحقق أهدافاً مخططة.

ويعنى هذا التعريف (لا) أن شخصاً لا يمكنه أن يقود ما لم يتواجد أناس تابعين كجماعة أو فريق ليقودهم، و(ب) أن القيادة تتضمن ممارسة مهارات التأثير على سلوكيات التابعين وصولاً لأداء مشر يحقق أهدافاً معينة، و(ج) أن هذا التأثير والنفوذ يتم من خلال الإتصال حيث تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه. وحيث يستطيع القائد الناجح أن يوزع وينمى الحماس فى مروضيه، وأن يضيف لمعارفهم ومهاراتهم، وينمى قدراتهم. ومن ثم يزيد ثقتهم فى أنفسهم، فيزيد حماسهم وولاءهم.

العلاقة بين القيادة والإدارة

تشابه الإدارة والقيادة في بعض النواحي، لكنهما تختلفان في معظمها. ويوضح النموذج التالي رقم (١/٧) العلاقة بين هذين الدورين. فالفرد يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً. فليس كل القادة مديرين. أو يكون مديراً دون أن يكون قائداً، أو يكون مديراً وقائداً في آن واحد. لذلك فمن المفيد أن نميز بين لفظي "مدير" و "قائد".



فالمدير يمكن أن يوجه جهود مرعوسيه لمجرد أنه يشغل منصباً رسمياً ضمن التدرج التنظيمي. وأن له قوة تنظيمية يستمدّها من سلطته الرسمية. بينما تعوزه المقدرة القيادية، أي قدرة التأثير إعمالاً على سلطته الشخصية حتى ينجح في

حفز مروسية، وإرشادهم، وحثهم على الأداء المشر تجاه تحقيق الأهداف المخططة. فإذا خضع الموسون للمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية فإنهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد ليتجنبوا العقاب، أما إن توفر للمدير - كقائد - قدرة التأثير بسماته الشخصية عقلياً وعاطفياً، وسلوكياً، فإن حماس مروسية سيفجر كامل طاقاتهم فيبدلوا كامل جهودهم. وعادة ما يكون المدير الناجح قائداً فاعلاً. لكن قائداً ناجحاً قد لا يكون بالضرورة مديراً ناجحاً.

صحيح أن الفرد يمكن أن يكون مديراً وقائداً في آن واحد. فعندما تولى "لى أياكوكا" قيادة شركة "كريزلر"، أصدر قرارات وتوجيهات رسمية بإعتباره رئيساً. لكنه زرع في مروسية الولاء والالتزام، وتكريس الجهود. وهى أفعال قائد وليست أفعال مجرد مدير.

ومن منظور الفاعلية التنظيمية، فإن الأشخاص الذين يجمعون بين كونهم مديرين وقادة يعتبرون مورداً قيماً. وهم أيضاً نادرين. لذلك فمن حقهم أن يُقدِّروا وأن يحفظوا. ويمكن التفرقة بين الإدارة والقيادة كما يلي :

أ- تميل الإدارة لأن تكون أكثر رسمية من القيادة. وتعتمد الإدارة على مهارات عامة مثل التخطيط والمجدولة، والسيطرة. وهى تشمل مجموعة أدوات وأساليب تقوم على علاقة السبب والنتيجة.

ب- أما القيادة، فتقوم على رؤية وتخيل، وتبصر لما يمكن أن تكون عليه الوحدة التنظيمية، أو المنظمة. تتطلب القيادة توليد وتشجيع التعاون وروح الفريق بين مجموعة من الأفراد، وتحفيزهم لا سيما الأشخاص الرئيسيين منهم، باستخدام سبل التأثير والإقناع.

التأثير، جوهر القيادة

إن ممارسة التأثير تمثل جوهر السلوك القيادي. وتختلف مسببات ظهور القائد. فقد يعين القائد رسمياً أو يُنتخب أو يُختار بصفة غير رسمية، أو يبرز بشكل طبيعي من تفاعلات موقف معين ومن رغبات المجموعة. من ناحية أخرى فالسلوك القيادي قد يكون شروعا في قيادة عندما يسعى فرد بالمجموعة لأن يمارس تأثيراً أو نفوذاً على باقى الأعضاء. وقد يكون ناجحاً عندما يؤدي التأثير إلى سلوكيات ونتائج كان القائد يسعى لتهيئتها. أو يكون فاعلاً عندما تؤدي القيادة الناجحة الى سلوك عملى وإنجاز لأهداف المجموعة.

وقد يمارس القائد سلطة كسمة لمركزه الوظيفى. وهنا فإن المدير يُنظر اليه كقائد بسبب مركزه ضمن التسلسل التنظيمى. ومع ذلك فالقيادة أكثر من مجرد التثبيت بمركز أو دور رسمى. إنها أكثر من مجرد توليد سلوك آلى من مرعوس. فأنت قد تعين مديراً لكنك لن تكون قائداً حتى تكون مقبولاً فى قلوب وعقول مرعوسيك.

وقد تمارس القيادة أيضاً اعتماداً على معرفة فائقة، أو خبرة، أو صيت. وقد تقوم أيضاً على سمات شخصية ونبوغ للقائد.

التأثير بالنفوذ (Power)

يُقصد بذلك قوة التأثير الشخصى على الآخرين ومن ثم السيطرة على البشر والموارد المتاحة. وحيث يتعين أن يتزود المدير أو الرئيس بهذه القوة لتعزيز قدرته القيادية ، ولتحسين رضاء ومعنويات مرعوسيه، وزيادة الإنتاجية. فمثلاً يستطيع المدير (أ) أن يقنع المدير (ب) بنفس المنظمة بالموافقة على نقل موظف واعد من

الإدارة (ب) إلى الإدارة (أ). وستطيع مدير شركة ما أن يقتنع مدير شركة أخرى بالتعامل مع شركته.

ويختلف النفوذ (Power) عن السلطة الرسمية. فبينما تتمثل الأخيرة في حق رسمي لإلزام الغير بأداء أشياء، وحق رسمي بالسيطرة على موارد معينة، فإن النفوذ Power يتمثل في تأثير على الآخرين لا يستمد من سلطة رسمية بل من سمات شخصية مثل الموهبة، والحضور، والجاذبية الشخصية. وهي سمات بعضها موروث والآخر مكتسب.

أنواع النفوذ

قد حدد "French" و "Raven" عدة مصادر رئيسية للنفوذ، يقوم عليها تأثير القائد وهي :

النفوذ الرسمي أو الشرعي Legitimate

ويقوم على إدراك المرعوس أن للقائد حقاً رسمياً في ممارسة التأثير بسبب دوره أو مركزه التنظيمي على السلم التنظيمي. فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للرئيس بالآخرين. ومن أمثله إدراك المرعوسين لحق الرئيس في تقييم أدائهم.

نفوذ الإثابة أو المكافأة Reward

ويقوم على إدراك المرعوس لأن القائد لديه القدرة والموارد لتقديم حوافز لمن يتبع توجيهاته. فبهيء له مكافآت مالية ومديحاً وإطراءً وتقديراً وإعترافاً بالجهد وترقية ومسئوليات وسلطات أكثر وموارد أفضل. وعموماً يقدم مزايا مرغوبة.

نفوذ الإكزام أو القسر Coercive

ويقوم على خوف المروس وإدراكه لقدرة القائد على ممارسة التأثير من خلال ألوان العقاب لمن لا يستجيبون لتوجيهات القائد. وذلك مثل إيقاف أو خفض العلاوات أو تجميد الترقية أو المزايا الأخرى أو تكليف بأعمال أو مسئوليات غير مرغوبة أو سحب الصداقة أو الدعم الشخصى، أو نقل لإدارة أخرى، أو فصل من الخدمة. وهذا هو عكس نفوذ المكافأة.

نفوذ التأثير الشخصى Referent Power

وهو لون من النفوذ الاجتماعى يقوم على جاذبية الشخص (أ) لشخص آخر (ب) أو أكثر. بسبب ما يتوافر فى الشخص (أ) من خصائص شخصية تهىء حضوراً قوياً وجاذبية شخصية. (*) فيسمى الآخرون للإنجذاب إليه والتوافق معه، ولأن يكونوا مقبولين لديه.

فالقائد هنا يمارس تأثيره بسبب ما يدركه الآخرون فيه من خصائص تهىء جاذبية شخصية مؤثرة. فمثلاً قد لا يكون قائداً معيناً فى مركز أو موقع تنظيمى يمكنه من مكافأة أو عقاب مروس معين. لكنه - مع ذلك - يمارس نفوذاً على مروسيه بإعتباره مستقطباً لإحترامهم وتقديرهم.

نفوذ الخبرة Power Expert

ويقوم على إدراك المروس للقائد كشخص قادر لدية معلومات خاصة، ومهارات وخبرات، أو موهبة خاصة فى مجال معين. وهو نفوذ يمارسه القائد على غيره ولو لم يشغل منصباً رسمياً بهىء له سلطة. وعادة ما يكون هذا النوع من النفوذ مقيداً أو محدوداً بمجال وظيفى معين. مثل إدارة شئون الموظفين، أو

(*) Charisma.

إدارة الإنتاج والعمليات، أو المحاسبة، أو الإدارة المالية، أو تحليل النظم.

نفوذ المعلومات

وينبع مما يتاح من فرصة وقدرة على تجميع معلومات عن علاقات، أو موارد، أو أنشطة معينة داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية. وهذا النفوذ وإن أُتيح للقائد فإنه قد يتاح لأشخاص في مستويات تنظيمية أدنى ولا يحتلون مناصب رئاسية أو قيادية. مثل سكرتير أو سكرتيرة، أو موظف بإدارة المعلومات أو الأرشيف، أو حتى ساع في بعض الحالات. وهكذا قد يتاح لفرد في مستوى تنظيمي متدنٍ نفوذ أقوى مما تتيحه الوظيفة.

وبالإضافة لأنواع النفوذ التي يمكن أن تتوافر للقائد وتنساب من أعلى لأسفل. هناك نفوذاً يمارسه المروسون ويصعد من أسفل لأعلى. ونفوذ المروسون يقوم على فكرة أن المستويات الأدنى في التنظيم - بشكل عام - تمارس نفوذها عندما تدرك أن قراراً أو أمراً قد صدر مخالفاً أو خارجاً عن نطاق السلطة الرسمية للمدير، فتستجيب بعدم إطاعة الأمر تنفيذ القرار. فإذا تمادى المدير في ذلك، فإنه يفقد نفوذه كقائد. ويؤدي ما يمارسه المروسون من نفوذ إلى تقييد نفوذ المدير. وهم في ذلك قد يحتمون بحقوقهم القانونية التي يكون قرار المدير قد انتهكها.

وتتبع كل مصادر نفوذ القائد من إدراك المروسون لتأثيره سواء كان هذا الإدراك صحيحاً أو غير صحيح. فمثلاً لو كان للقائد قدرة السيطرة على صنوف المكافأة والعقاب، لكن مروسيه لا يدركون ذلك، فإن القائد - في الواقع - ليس لديه نفوذ للإثابة أو العقاب.

تأثيرات التكتيكات

إضافة إلى الأنواع المختلفة من النفوذ، يستخدم القادة تكتيكات تأثير أخرى على الآخرين. ويمكن تحديد أهم هذه التكتيكات فيما يلي :

السلوك النموذجي Leading by example

وهذا يعنى أن القائد يؤثر فى أعضاء مجموعته بتقديم نفسه كنموذج لسلوك إيجابى يحتذى به. فيظهر توافقاً بين أقواله وأفعاله. خذ مثلاً منظمة لها سياسة حازمة فى الإلتزام بمواعيد الحضور والإلتصاف. فمجد المدير يوضح هذه السياسة لمؤسسيه، ويكون ملتزماً بها دائماً. وهكذا تشكل كلمات وأفعال المدير نموذجاً سلوكياً منسجماً.

الوضوح والمباشرة Assertiveness

والمقصود هنا أن يكون الشخص إيجابياً ومباشراً وصريحاً وواضحاً ومحدداً ومُحدِّدًا، وحاسماً فى اتجاهاته وسلوكياته. أى ألا يكون هلامياً أو متردداً أو خجولاً، أو غير مباشر أو محدد فى التعبير عن آراءه. وحيث يعبر المدير عن آرائه بشكل مباشر وصريح. فمثلاً يقول لموظف: "لقد تأخر تقريرك. لذلك فأنا غير راضٍ، أريد أن تقدمه لى فى الثانية عشرة من ظهر غد." فالمباشرة تعنى وضوح الإجهادات والتوجيهات. كما أن القائد الحازم يذكر مؤسسيه بسياسات العمل والقواعد والإجراءات، والتوقيعات المحددة لإنهاء المهام.

المنطقية Rationality

وهذا يعنى التفكير العقلانى المنطقى. فمثلاً يوضح القائد حقائق الموقف

لأعضاء المجموعة لحثهم على أداء شيء معين. فمثلاً يقول مدير إدارة لمشرف بالقسم "إذا تجاوزت إدارتنا المخصصات المالية المقررة لها هذا العام، فقد تخفض مخصصاتنا في العام القادم". لذلك فإن المشرف - وقد علم بذلك - سيكون أكثر مراعاة لترشيد التكاليف.

الاستود Ingratiation

وهذا يشير إلى سعيك لجعل شخص ما يحبك، غالباً باستخدام مهارات سياسية. بأن تعامله بطريقة ودودة قبل أن تطلب منه شيئاً. لذلك تجد القادة الفاعلين يعاملون الناس بود حتى يجعلوهم متعاونين عند الحاجة.

"هات وخذ" Exchange

وهذه طريقة للتأثير في الآخرين من خلال تبادل المصالح. فالقادة الذين يفتقرون بدرجة أو بأخرى للنفوذ الرسمي أو نفوذ الخبرة، أو التأثير الشخصي، يميلون لإستخدام علاقة المصلحة المشتركة والمساومة مع مرؤسيهم كلما كان ذلك محققاً لمطالبهم. فقد يقول المدير لأحدهم: "إذا ساعدتني في هذا الموقف، سأبذل قصارى جهدي لأرد لك هذا المعروف". ويتشابه استخدام هذا التاكتيك كثيراً مع استخدام نفوذ المكافأة. يركز هذا التاكتيك على بذل القائد قصارى جهده لإرضاء عضو المجموعة من خلال المساومة.

المزاج

يمكن أيضاً إستمالة أعضاء مجموعة العمل باستخدام قدر من المزاج لكن في حدود لا تخدش الحياء أو الكرامة، أو الكبرياء ولا تؤثر على إنتظام وسرعة

الأداء.. وتساعد روح الدعاية القائد على تخفيف حدة كل من التوتر والصراع في بيئة العمل. فضلاً عن كسر وتبيد الملل. ومن ثم تساعد القائد على ممارسة النفوذ على مجموعة العمل.

تفكيك الموظفين Empowerment

وهناك اتجاه جديد لشركات متعددة، يقضى بإتجاه المديرين لإشراك الموظفين أو أعضاء فرق العمل في النفوذ والسلطة. والهدف إكتساب إحساس أكبر بالفاعلية والمسئولية الشخصية عن العمل والنتائج. وحيث تتحسن وتتعزز مشاعر الموظفين عن أنفسهم وأدوارهم. فيؤدون بشكل أفضل لأنهم حفزوا بطريقة أحسن.

ولعل من الفوائد الواضحة لهذا الإتجاه، تعزيز خدمة العميل لاسيما في المنظمات الخدمية. فطالما اكتسب الموظف سلطة أكبر ومساحة أكبر ومساحة أوسع من حرية الحركة في توليه لشئون أو مشكلات العملاء، يمكنه معالجتها فوراً في موقعه، وبطريقة صحيحة على الأرجح. سواء كان ذلك في مصنع أو فندق أو مستشفى، أو مصرف.

ومن الملاحظ بالنسبة لمصادر النفوذ السابقة أنه تجمعها علاقة متبادلة. وحيث يكون استخدام أحدها (الإلزام مثلاً) مؤثراً على قدرة القائد على استخدام مصدر أو نوع آخر للنفوذ (مثل التأثير الشخصي). كما أن نفس الشخص قد يمارس أنواعاً مختلفة من النفوذ في موقف محدد وفي أوقات مختلفة. وينطبق ذلك أيضاً على تكتيكات التأثير.

ولا يمكن استخدام كافة تكتيكات التأثير في موقف واحد. لكن يميل القادة الفاعلون لإختيار ما يكون متناسباً لها مع متطلبات الموقف. وفي مواقف

الأزمات، يميل القادة لإستخدام نفوذ الخبرة والنفوذ الرسمي، ونفوذ التأثير الشخصي بدرجة أكبر من استخدام هذه التاكتيكات فى المواقف العادية. كما يميل القادة لتقليل التشاور مع مرؤسيهم فى مواقف الأزمات، عنه فى المواقف العادية.

ومن ثم فالقيادة هى صيغة ديناميكية متغيرة للسلوك، تتأثر بعدة متغيرات. وقد حدد "مكجريجور" (Mcgregor) أربعة متغيرات رئيسية للعلاقة المركبة بين القائد وتابعيه هى (١) خصائص القائد، و(٢) اتجاه التابعين وحاجاتهم وخصائصهم الشخصية، و(٣) طبيعة المنظمة مثل هدفها، هيكلها، المهام المؤداة فيها، و(٤) البيئة المحيطة، الإجتماعية الإقتصادية، والسياسية.

مداخل دراسة القيادة

تتعدد مداخل دراسة القيادة الإدارية. وفيما يلى نقدم عرضاً لأهم هذه المداخل، وهى (١) نظرية سمات القائد، و(٢) نظرية سلوك القائد، و(٣) القيادة الموقفية، و(٤) القيادة التحويلية.

نظرية سمات القائد

يفترض هذا المدخل وهو ينتمى للدراسات المبكرة فى مجال القيادة والتى استغرقت الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين، أن القادة يُولدون ولا يُصنعون. وأن القيادة تتكون من خصائص موروثه أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين. وهو ما سُمى بنظرية "الرجل العظيم". ويركز مدخل السمات على الرجل أو المرأة فى العمل وليس على العمل نفسه. وأن الإهتمام يجب أن يركز على حسن إختيار القادة أكثر من تدريبهم على العمل. وأن الناس

تقبل لإدراك الأشخاص المهرة في حل المشكلات كقادة، أكثر من غيرهم من لا يتميزون بذلك.

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة في السلوك القيادي. ولم تتفق تماماً على هيكل موحد للسمات القيادية. ومع ذلك فقد أمكن تحديد سمات شخصية مشتركة جسمية وعقلية لقادة ناجحين كما يلي :

أ- سمات جسمية : مثل السن والطول والعرض والوزن وشكل الجسم والحيوية والقوة الجسدية.

ب- سمات الخلفية الاجتماعية : مثل التعليم والطبقة الاجتماعية أو المركز الاجتماعي والحركية الوظيفية والخبرة.

ج- الذكاء : وهو محصلة قدرات عقلية مثل القدرة اللفظية والحسابية والتحليلية والتخيلية وقوة الذاكرة، وسرعة رد الفعل.

د- سمات للشخصية : مثل الحماس والإستقلالية والثقة بالنفس والطموح وروح التحدى وحب الإنجاز وحب التأثير والسيطرة والأمانة والمصادقية والإحساس بمشاعر وحاجات الناس، وروح الدعاية.

هـ- خصائص مرتبطة بالأداء : مثل الدافعية للإنجاز والمسئولية والمبادأة والمثابرة.

و- خصائص اجتماعية : مثل القدرة الإشرافية والتعاون والشعبية واللباقة والكياسة.

وقد توصلت دراسات حديثة إلى علاقة بين القيادة وبعض السمات الشخصية.

فمثلاً وُجِدَتْ علاقة معنوية بين فاعلية القيادة وكل من سمات الذكاء والقدرة على الإشراف والمبادأة والثقة بالنفس. وقد اكتشف "ستوجديل" Stogdill أن الشخص المتوسط أو العادى الذى يشغل مركزاً قيادياً يفوق العضو المتوسط فى مجموعة عمل فى خصائص مثل الذكاء والمعرفة والإعتماد على النفس وممارسة المسؤولية والابتكار والإسهام الاجتماعى، والمرتبة الاجتماعية. وربما يكون من الممكن - فى ضوء ذلك - تحديد سمات عامة للقدرة القيادية مثل الثقة بالنفس والمبادأة والذكاء والإحساس بالآخرين (حاجاتهم، واتجاهاتهم، ومشكلاتهم ...).

وبرغم تعدد الدراسات بحثاً عن اتفاق على مجموعة سمات محددة تميز القادة عن غيرهم، إلا أنه لم يتم للآن إتفاق كامل فى هذا الصدد. وهناك قيذان مؤثران فى هذا الشأن. أما الأول فيتمثل فى رأى أو الحكم الشخصى غير الموضوعى فى تحديد من يعتبر قائداً ناجحاً فاعلاً. وأما الثانى فهو أن قائمة السمات القيادية قليل لأن تكون طويلة للغاية، مع عدم وجود اتفاق على أيها أكثر أهمية فى تمييز القادة الناجحين. لذلك فقد تحول الإهتمام إلى مداخل أخرى لدراسة القيادة.

نظرية سلوك القائد

نظراً لعدم الإقتناع بنظرية السمات، مع نهاية الخمسينات من القرن العشرين، إتجه علماء السلوك خلال الستينات من هذا القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القادة على إنتاجية العاملين. فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأ التركيز على سلوك القائد. أى ما الذى يفعله القائد الفاعل ولا يفعله غير الفاعل ؟

فمثلاً هل القائد الفاعل هو الديمقراطية الذى يشاور تابعيه أم هو الأوتوقراطى

أى المستقبل. وهل هو المتسامح المتساهل أو مُصدر التعليمات والقواعد المحددة ؟ عموماً هل يهتم بالعمل أكثر (تصميم العمل وتقسيم المهام وتحديد المعايير، وتقييم الأداء) أم يهتم بالفرد أكثر (حاجات المرءوسين والعلاقات الإنسانية معهم) ؟ أو هل يجمع ويوازن القائد الفاعل بين هذه السلوكيات ؟ وكلها إستفسارات كانت موضع دراسات متعددة.

وقد أجريت عدة دراسات فى جامعتى "ميتشجان" و "أوهايو" الأمريكيتين للإجابة على هذه التساؤلات، وذلك كما يلى :

دراسات جامعة "ميتشجان"

قام "ليكرت" Likert وزملاؤه بمعهد الدراسات الإجتماعية بجامعة "ميتشجان" بدراسات شملت القادة فى منظمات صناعية وخدمية متعددة. وحددوا نطاق سلوكيان للقيادة هما : السلوك المهتم بالعمل أو الإنتاج. والسلوك المهتم بالعامل أو الموظف.

١- القيادة المهتمة بالعمل Job - Centered (*)

يقترِب هذا الأسلوب من مدرسة الإدارة العلمية حيث يهتم القائد بتحديد عمل كل موظف مع تحديد قواعد وتعليمات مكتوبة لكيفية الأداء، والوسائل والأدوات المستخدمة فى أداء العمل. ويحدد القائد معايير لقياس الأداء كمياً ونوعاً وبكافىء الموظف وفقاً لمستوى أدائه. ويكون الاشراف على الموظف مباشراً ومحكماً، مع استخدام الثواب والعقاب حسب الحالة. ويرغم أن أصول ومصدر هذا السلوك القيادى تعود إلى الإدارة التقليدية فى أوائل هذا القرن إلا أن كثيراً من مديرى اليوم يعتقدون فى صلاحيته.

(*) أو Task Oriented Leadership .

٢- القيادة المهتمة بالموظف Employee - Centered (*)

وفى هذا السلوك القيادى يميل القائد لأن يتوجه ويهتم بالموظف وبالعلاقات الإنسانية. وقد استنتج " ليكرت " (Likert) وزملاؤه أن معظم القادة الفاعلين ركزوا على الجوانب الإنسانية فى مجموعاتهم. وسعوا لبناء فرق عمل من خلال سلوكيات ودودة ومساندة، ومنصفة. وأن هؤلاء القادة كانوا أفعل من أولئك الذين توجهوا وإهتموا بالعمل، حيث أظهروا أربعة خصائص قيادية مشتركة هى:

- أ- تفويض السلطة وتجنب الإشراف المباشر المحكم.
 - ب- إهتمام بمروسيهم كبشر.
 - ج- إشراك مروسيهم فى معالجة وحل المشكلات.
 - د- تحقيق مستويات عالية للأداء.
- (إهتمام بالفرد)
- (إهتمام بالعمل)

لكن - فى الواقع العملى - يختلف سلوك القادة من موقف لآخر. وفى الظروف والمواقف العادية يمكن أن يميل القائد للإهتمام بالأفراد. بينما فى ظروف ومواقف ضغط العمل قد يميل لإهتمام أكثر بالعمل. هذا فضلاً عن أثر تجانس عضوية المجموعة وتماسكها على سلوك القائد. أى أن السلوك القيادى يختلف باختلاف أى من هذين العاملين.

وهناك توجه يعطى بإهتمام متزايد يقول بأن القائد الفاعل يجب أن يجمع بين الإهتمام بالعمل والإهتمام بالموظف. وحيث يحتاج هذا القائد للتزود بمهارات فنية لتخطيط وتنظيم عمل الآخرين، ومهارات انسانية أيضاً. وقد ظهر مدخلان لدراسة هذا التوجه. الأول هو نظرية البعدين التى أفرزتها دراسات جامعة أوهايو* والثانى هو نظرية الشبكة الإدارية.

دراسات جامعة "أوهايو"

بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية بدأت دراسات جامعة ولاية "أوهايو" (مكتب بحوث الأعمال) حول فاعلية القيادة وأثر أنماط القيادة على أداء مجموعات العمل.

درس باحثو هذه الجامعة كثيراً من الأفكار التى عالجها باحثو جامعة "ميتشجان" وطوروها. فصمروا مجموعة من الاستقصاءات تضمنت قوائم وأوصاف مجموعة من السلوكيات القيادية. ووزعت الإستقصاءات فى أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية وعلى مستويات قيادية متعددة. وتوصلوا لتحديد بعدان سلوكيان قياديان، (*) هما :

١- السلوك المهتم بهيكل العمل، (*) حيث يصيغ القائد المهام وأساليب العمل فى المجموعة ويحدد العلاقات وقنوات وشبكات الإتصال، ويهتم بتقييم الأداء. وهو سلوك يشبه سلوك القائد المهتم بالعمل.

٢- سلوك التعاطف مع العاملين، (*) حيث يأخذ القائد بإعتباره حاجات وتوقعات العاملين ويقدم الصداقة والثقة والعدالة والإحترام، والمودة. ويهتم بدفع العلاقات مع أعضاء المجموعة. وهو سلوك يشبه سلوك القائد المهتم بالعامل أو الموظف.

وعموماً، فإن سلوكيات القادة الذين يركزون على هيكل العمل تؤكد على إتباع المرعسين أساليب محددة جامدة فى طرق العمل، وأهمية دفعهم نحو تقديم جهد أكبر وتحديد ما يتمين عمله، ومتى يجب أن ينجز. بينما يعبر القادة الذين

(*) يطلق عليها أيضاً : Two - Dimensional Theory.
(**) Initiating Structure Behaviour.

يصدرون عن التعاطف، عن تقديرهم لما أدى من عمل، ويعولون على أهمية المعنويات العالية لتابعيهم، ويعاملونهم كأقران بمدالة وصداقة.

لكن النموذج الذي أسفرت عنه دراسات جامعة ولاية أوهايو يمكن أن يكون موضع انتقاد. إذ يقضى بأن يلتزم المرموسون بالمجاز ما يطلبه المدير ضمن هيكل العمل ليأخذوا المكافأة ويتجنبوا العقاب. وأن المدير - في مقابل ذلك - يقدم تعاطفه. لكن المدير قد لا يستطيع - حتى يكافئ - أو يعاقب - أن يقيم الأداء بدقة وموضوعية. وقد لا يستطيع تقديم مكافآت. إما لانتقاده للسلطة الرسمية أو للنفوذ الوظيفي أو الشخصي، أو لقصور الموارد المالية للمنظمة.

نماذج القيادة

يصنف المدخل الكلاسيكي القادة وفقاً لقدرة ما يحتفظون به من سلطة مقابل ما سيفوضونه منها. ونقط القيادة أو النمط القيادي هو ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه قائد مع مرموسيه ليؤثر فيهم ليحققوا الأهداف التنظيمية. وهناك عدة مداخل تصف أنماط القيادة تم تطويرها على مدى سنوات مضت. ويركز معظمها على وصف قدر السلطة والسيطرة التي يمارسها القائد على مجموعة العمل.

لقد تزايد إدراك عدم جدوى اعتماد المدير على مركزه الوظيفي في الهيكل التنظيمي فقط في أدائه القيادي. بل أن حصوله على أفضل أداء ونتائج من مرموسيه يتطلب منه أن يدرك الحاجة لتعزيز معنويات تابعيه، وأن يفرس روح التعاون والرغبة في العمل. وأدى تطور العلوم السلوكية إلى توجيه الاهتمام إلى عمليات التفاعل السلوكي في بيئة العمل، وأثر القيادة على المرموسين.

ويمكن تصنيف أنماط القيادة الإدارية تجاه المرؤسين، ودرجة تركيز السلطة كما يلي :

النمط الأوتوقراطي

حيث يتركز النفوذ في شخص المدير، وتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه المدير. ويحتكر المدير السلطة ويتفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات. كما يحدد ويشكل المهام، والعلاقات، وسيطر على ألوان الإثابة والعقاب. ويرى نفسه الأوسع أفقاً والأغزر فكراً والأصوب دائماً.

النمط الديمقراطي

حيث يتركز النفوذ أكثر مع المجموعة ككل ويتعاطف التفاعل الشخصي بين أعضاء جماعة العمل. وتتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون المدير جزءاً من نسج فريق العمل. ويكون لأعضاء جماعة العمل رأى أو إسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز، وصنع القرارات. ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكراً عليه فقط ويتيح الفرصة لمرؤسيه للمشاركة والإقتناع، ويحترم الجميع.

النمط مطلق العنان Free - Rein or Laissez - faire

حيث يفوض القائد معظم سلطاته ونفوذه لأعضاء جماعة العمل. ويتيح لهم التصرف في أداء العمل أو صنع القرارات دون تدخل منه. ولا يتدخل إلا إذا طلبت منه المساعدة. وهكذا يكون للمرؤسين كل الحرية التي يريدونها طالما لم ينتهكوا سياسة المنظمة. وهو منطقي (أنت حر ما لم تضر). وأحياناً يكون هذا النمط مفيداً عندما يكون المرؤسون محققين ومدرّبين جيداً. فيكونوا قادرين على الإعتماد على النفس دون حاجة لمساعدة أو دعم عاطفي من المدير.

لكن المشكلة هنا هي أن المرعوسين يمكن أن ينظروا للمدير كشخص غير مبال أو مكترث. ويدافع أنصار هذا النمط من القادة عن أنفسهم قائلين أنهم يريدوا مساعدة مرعوسيهم للإعتماد على الذات.

وقد أدت دراسات "الهاوثورن" وكذا دراسات "مازلو" الذي رأى أن الأفراد لديهم سلباً للحاجات الإنسانية، إلى مزيد من الأبحاث عن دافعية الأفراد وسلوكياتهم في مواقف العمل. وأدى الإهتمام بهذه النظريات إلى مدخل سلوكي لدراسة المنظمات. وكان التركيز الرئيسى على التكيف الشخصى للفرد وأثر العلاقات الشخصية داخل جماعة العمل، وأنماط القيادة. وأدت كتابات لكتاب مثل "مكجريجور" (Mcgregor)، و "ليكرت" (Likert)، و "بليك وموتون" (Blake & Mouton) إلى تعزيز قيمة القيادة الإدارية المشاركة لتحسين فاعلية المنظمات.

وقد حدد "ليكرت" (جامعة ميتشجان) أربعة أنماط للإدارة تتراوح بين الأوتوقراطية التامة والديمقراطية التامة، كما يلى :

١- النمط الإستغلالى السلطوى Exploitative - Authoritative

حيث نجد القائد الأوتوقراطى المستبد. قائد لا يثق فى مرعوسيه أو على الأكثر ثقته ضعيفه بهم. ويرى أنهم لا يعملون إلا بالتلويح بعصا السلطة والتهديد. لكن قد يقدم مكافآت إن رأى قائدة لذلك. ويتفرد بعملية صنع القرار.

٢- النمط الإيجابى السلطوى Benevolent - Authoritative

حيث يتقمص القائد دور الأب، إذ يثق بدرجة متوسطة فى مرعوسيه ويستخدم مزيجاً من الإثابة والتهديد، والعقاب ليحثهم على العمل. ويستدر بعض أفكارهم فى عملية صنع القرار، ويسمح لهم بقدر محدود من حرية التصرف وصنع القرار لكن تحت رقابة محكمة.

٣- النمط الإستشاري الديمقراطي Consultative - Democratic

حيث تزيد ثقة القائد في مروسيه لحد كبير لكن غير تام. ويسعى لحثهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم. يقدم حوافز إيجابية أكثر مما يقدم حوافز سلبية (أى عقوبات)، يفوض قدرأ كبيرأ من السلطات ويتيح حرية كافية للتصرف.

٤- النمط المشارك الديمقراطي Participative - Democratic

حيث تكون ثقة القائد مكتملة بمروسيه، يشجعهم على تقديم أفكارهم وإقتراحاتهم. ويقدم حوافز إيجابية إزاء ما يقدم من أداء وما يتحقق من إنجاز. كما يتيح قدرأ كبيرأ من المشاركة فى صنع القرار، ويعزز الإتصالات المتبادلة بين أعضاء جماعة العمل لتعزيز تماسكها وفعاليتها.

ورأى "ليكرت" أن المدير الذى يتبنى النظام الأخير رقم (٤) يعد أكثر فاعلية فى ممارسة القيادة.

وفى تصنيف آخر قدمت النظرية السلوكية عدة أنماط قيادية لعل أهمها (١) النمط المساند، و(٢) النمط المشارك، و(٣) النمط الإجرائى. وفيما يلى نقدم عرضأ موجزا لكل منها.

١- النمط المساند Supportive

حيث يتحسس القائد مشاعر مروسيه وحاجاتهم، وتوقعاتهم. ويراعى أقدمياتهم ومراتبهم التنظيمية والإجتماعية. ويترجى لتهيئة مناخ للعمل يحفل بالود. يفترض القائد المنتمى لهذا النمط أن المروسين يرغبون فى بذل كل جهودهم. ويحاول ألا يعتمد فقط على سلطته الرسمية بل يعتمد أكثر على التعامل مع مروسيه بود وإحترام. فنجلده يبدى تقديره عندما يُحسن مروسى أداء.

عمله ويتلمس المشكلات الشخصية لمروسيه ويعاود المشاركة فى حلها. ويراعى الفروق الفردية بين مروسيه فى توزيعه لمهام العمل.

٢- النمط المشارك Participative

حيث يعتمد المدير لمشاركة مروسيه فى المعلومات والتفوذ، والتأثير المتبادل وفى عملية صنع القرار. وهو لا يتخلى عن دوره القيادى ليصبح مجرد عضو فى مجموعة العمل، بل يشجع المروسين على تقديم أفكارهم وإقتراحاتهم ويؤلف معها أفكاره وخبراته. وهو يميل لتفليب المكافأة على اللوم فى تعامله معهم.

لكن تأثير هذا النمط القيادى يتوقف على متغيرين هما طبيعة وظيفة المرووس، وخصائصه الشخصية. فإن كانت وظيفته محدودة فى مضمونها كأن يكون عاملاً على آلة فى خط تجميع، تقل مشاركته فى عملية صنع القرار. من ناحية أخرى فإن كان ميسالاً لنمط القائد المشارك وذكيا، ولديه قدر كبير من المعلومات، فإنه يكون مشاركا فاعلاً، والعكس صحيح.

٣- النمط الموجه بالإنجاز Achievement Oriented

حيث يحدد القائد أهدافاً طموحة لمروسيه، تنطوى على تحد وتشد همهم، كما يظهر ثقته بقدرات مروسيه، ويتوقع منهم أن يبذلوا قصارى جهدهم. ويكون هذا النمط مناسباً أكثر عندما تكون المهام واضحة ويكون المروسون ميسالون للإستقلالية.

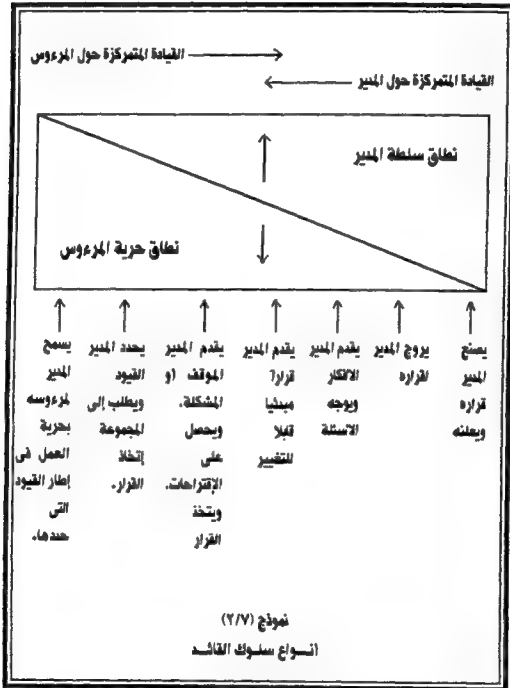
٤- النمط الإجرائى Instrumental

وهنا يركز المدير على تخطيط وتنظيم وقيادة أنشطة مروسيه. ويهتم بتحديد

وتخصيص الأعمال ويحدد معايير للقياس والتقييم ويصمم إجراءات، ويضع جداول زمنية للأداء. وأوضحت الدراسات أن فاعلية هذا النمط تتوقف على عدة عوامل هي (١) رضا المرموس عن وظيفته، و(٢) وجود ضغوط قوية على إنجاز العمل من الإدارة العليا أو العملاء، و(٣) حاجة المرموسين لأن تشرح لهم طبيعة وعناصر أعمالهم وتفصيل الأداء، و(٤) زيادة نطاق إشراف المدير عن ١٢ موظفاً.

٥- نموذج "تانبوم" و "شميدت"

إقترح "تانبوم" و "شميدت" (Tannenbaum & Schmidt) مدى يضم عدة أنماط للقيادة تتراوح بين القيادة الأتوقراطية التي تتمحور حول سلطة الرئيس، ونط القيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرموس. وحيث يختلف نط القيادة وممارساته وفقاً لقدرة السلطة التي يمنحها المدير أو القائد إلى مرموسيه. كما يتضح من النموذج التالي رقم (٢/٧).



وبالتحرك على هذا المدرج ، يمكن تصنيف المدير وفقاً لدرجة سيطرته على مرؤوسيه ومدى استخدامه لسلطته ، ومدى ما يتيح له من حرية تصرف لمرؤوسيه .

ويحدد هذا المدخل أربعة أنماط رئيسية لمهمة المدير. وهو يقول: وهي :

(أ) يخبر ممرضيه عندما يحدد المشكلة ويختار البديل الذي يراه مناسباً ويعلن قراره لممرضيه متوقفاً أن ينفذوه دون أن تتاح لهم فرصة للمشاركة.

(ب) يبيع فكرة القرار عندما يتخذه. إنه يدرك إمكانية وجود بعض المقاومة لدى الممرضين الذين ووجهوا بالقرار ويحاول إقناعهم بقبوله.

(ج) يستشير، حيث يحدد الموقف أو المشكلة ولكنه لا يختار البديل الأنسب حتى تكون المجموعة قد أحيطت علماً بالموقف أو المشكلة. ويكون هو قد استمع إلى نصيحة واقتراحات أعضاء المجموعة.

(د) يشترك، مع مجموعة العمل حيث يحدد المدير الموقف أو المشكلة، والقيود التي يتعين التصرف في حدودها، ثم يعطي للمجموعة - معتبراً نفسه عضواً بها - الحق في صنع القرار.

ويرى "تانبوم" و"شميدت" أن هناك ثلاثة عوامل أو متغيرات هامة ومتكاملة في تحديد النمط القيادي العملي أو المرغوب. وهي : (١) عوامل متعلقة بالقائد، و(٢) عوامل متعلقة بالممرضين، و(٣) عوامل خاصة بالموقف.

١- عوامل خاصة بالمدير

سيؤثر سلوك المدير بشخصيته الخاصة وخلفيته ومعارفه وخبراته. وتتضمن هذه العوامل الداخلية في شخصية المدير :

(أ) نظام القيم الشخصية الذي يحدد اتجاهاته نحو الممرض ودوره المناسب في عملية صنع القرار.

- (ب) درجة ثقته بمروسيه والتي ترتبط بإدراكه لكفاءة أدائهم.
- (ج) درجة الميل لنمط قيادة معين، (النمط الديمقراطي أو الأثوقراطي مثلاً)..
تجدر الإشارة إلى أن بعض الأفراد يحفزهم القائد العدواني، بينما يفضل البعض الآخر القائد الذي يتقاسم السلطة مع مروسيه، ويرون في ذلك حافزاً مؤثراً.
- (د) مدى الشعور بالأمان في المواقف غير الواضحة أو المؤكدة، وهذا يساعد على تحديده للنمط القيادي الذي يناسبه كقائد.

٢- عوامل خاصة بالمرووس

يتأثر المرووس (أو المروسون) بمتغيرات شخصية متعددة مثل الخبرات، والتدريب، والتوقعات الفردية عن العلاقة مع المدير. لذلك يتعين أن يسترشد المدير - في اختياره للنمط القيادي المناسب - بهذه المتغيرات. ويمكن تحديد العوامل أو الخصائص المتعلقة بالمرووس كما يلي :

- (أ) درجة حاجته للإستقلالية.
- (ب) مدى الاستعداد لتحمل مسئولية المشاركة في عملية صنع القرار.
- (ج) القدرة على معالجة مواقف تتسم بالغموض وعدم التأكد.
- (د) مدى الإهتمام بالمشكلة والشعور بأهميتها.
- (هـ) مدى فهم أهداف التنظيم والتفاعل معها.
- (و) مدى إكتساب المعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع الموقف أو المشكلة موضع القرار.

وكلما تمكن المربوس فى هذه الخصائص، زادت درجة حرية التصرف التى يهينها له المدير.

٢- عوامل خاصة بالموقف

يتأثر سلوك المدير بالموقف العام الذى يعايشه وضغوط البيئة المحيطة. وتتضمن خصائص الموقف ما يلى :

(أ) نوع أو طبيعة التنظيم، من حيث طبيعة النشاط وثقافة المنظمة والقيم التنظيمية.

(ب) درجة تماسك وفاعلية مجموعة العمل، فكلما زادت الخبرات المترابطة لأعضاء الجماعة وزاد الفهم المتبادل بينهم، وتقاربت الإهتمامات والخلفيات، وزاد إتجاه المدير لإشراك الجماعة فى عملية صنع القرار.

(ج) طبيعة المشكلة، فكلما تعقدت، وتطلبت معلومات وخبرات لا تتوافر لدى جماعة العمل، يحجم المدير عن اشراك الجماعة فى صنع القرار.

(د) ضغوط الوقت، فالقرارات الجماعية تعد أبطأ فى صنعها من القرارات الفردية بشكل عام. وعندما يتطلب الأمر إتخاذ قرار سريع، يميل القائد لعدم إشراك الجماعة فى عملية صنع القرار.

وقد إستنتج "تانياوم" و"شميدت" أن القادة الناجحين يكونون شغوفين ومهتمين بتلك العوامل التى تكون أكثر ارتباطاً بسلوكياتهم فى وقت معين. وإنهم يكونوا قادرين على التصرف بشكل مناسب من حيث فهمهم لأنفسهم ولأعضاء جماعة العمل وللمنظمة، وللمؤشرات البيئية. وأن القادة الناجحين يجمعون بين كل من الإحساس والإدراك، والمرونة.

وفى مراجعتها لنموذجهما الذى كتباه عام ١٩٥٨ قام الباحثان - فى عام

١٩٧٣- (*) بإضافة تأثير عوامل المحيط التنظيمي والبيئة الخارجية للمنظمة. فسلطوا الضوء على إمكانية مبادرة المدير ومروسيه لتغيير تفاعلاتهم مع متغيرات المحيط التنظيمي ومتغيرات بيئية خارجية (خارج نطاق المنظمة). وعلى النفوذ الذي يمكن أن يمارسه المدير والعاملون كأفراد، وضمن نقابات العاملين في عملية صنع القرار.

ويمكن ربط أنماط القيادة التي عرضها هذان الباحثان بما قدمه "مكجريور" (Mcgregor) في نظرية (X) ونظرية (Y). إذ تفترض نظرية (X) أن الإنسان - بطبيعته - محدود الطموح والذكاء. لا يحب العمل ولا تحمل المسؤولية وتجنب المهام، بينما يهتم بإشباع حاجاته الجسمية والمادية. ومن ثم فإن ما يدفعه للعمل هو الحوافز المادية والسيطرة المحكمة. ثم تطورت هذه النظرة الى ما سمي بنظرية (Y) التي تفترض في الإنسان أنه طموح وإيجابي ومحب للعمل وراغب فيه، مبادر، ومرحب بتحمل المسؤولية. وأن حاجاته ليست مركزه في حاجات أساسية مادية، أمنية، بل أيضا حاجات إجتماعية. وأن ما يدفعه للعمل ليس فقط الحوافز المادية، بل يحتاج أيضاً للحوافز المعنوية مثل دفء العلاقات في جماعة العمل والمشاركة في عملية صنع القرار.

فالقيادة التي تتمحور حول المدير المنفرد بصنع القرار تقابل نظرية (X). بينما تقابل القيادة المتمحورة حول المرووس الذي يتيح له مديره درجة عالية من حرية التصرف - تقابل نظرية (Y).

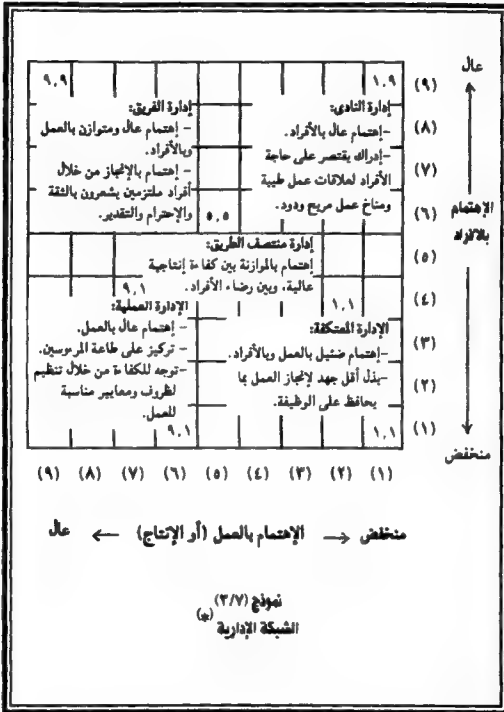
(*) R. Tannebaum & H.W. Shmidt, "How to Choose A Leadership Pattern", Harvard Business Review, May - Jun., 1993, PP. 162 - 175, 178 - 180.

وبرغم تعدد أنماط السلوك الفعلى للقادة فى المنظمات، فقد لاحظنا إتفاقاً عاماً على وجود معددين رئيسيين للقيادة الإدارية، هما العمل والفرد. وهذا يمكن أن يشمل دراسات "مكجريجور" من ناحية و"بليك" و"موتون" من ناحية أخرى كما يوضح الجدول التالى :

جدول رقم (١/٧) أنماط سلوك القادة		
تحليل التفاعل الجماعى	العمل	الأفراد
دراسة جامعة ولاية أوهايو	- تشكيل هيكل العمل	- التعاطف مع العاملين
دراسة جامعة ميتشجان	- القيادة المهتمة بالعمل	- القيادة المهتمة بالموظف
إفتراضات (مكجريجور) عن الناس والعمل	نظرية (X)	نظرية (Y)
شبكة "بليك" و "موتون"	الإهتمام بالعمل	الإهتمام بالأفراد

وتعد نظرية الشبكة الإدارية جزءاً من برنامج شامل للتدريب على القيادة والتطوير التنظيمى. وهو برنامج يشجع القائد على معالجة كل موقف بإستخدام معرفته عن السلوك الإنسانى لمروسيه.

وترى هذه النظرية أن القادة يكونوا أكثر فاعلية عندما يكون لديهم إهتمام عال ومتوازن بكل من الأفراد والعمل. وكما يتضح من النموذج رقم (٣/٧) فإن كل قائد يمكن أن يكون له موقعاً معيناً على محورى النموذج من (١) وحتى (٩) وفقاً لتوجهه فى عملية القيادة.



(*) Robert R. Blake and Jane. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf Pub., Houston, 1964, P. 10.

وبرغم وجود ٨١ موقعاً يمكننا على هذه الشبكة، إلا أن الإهتمام ينصب على خمسة منها هي :

١- **نقط ١, ١** حيث يميل القائد لأن يكون معتكفاً. فلا يهتم بالعمل (أو بالإنتاج) ولا بالأفراد. ويعتمد لأن يتجنب معايشة الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة. لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب وتهيشه درجة من رضا العاملين، بالقدر الذي يُبقيه في مركزه الوظيفي. يميل هذا القائد لأن يكتفى بكونه همزة وصل بين الإدارة ومروسيه. يتجنب المشكلات، ويدفن الابتكارات.

٢- **نقط ١, ٩** حيث نجد القائد الذي يوجه كل إهتمامه للأفراد بينما يكون إهتمامه بالعمل هامشياً محدوداً. ويرى هذا القائد الذي يمارس إدارة النادي أن دوره الرئيسي هو تكوين علاقات ودية مع مروسيه، وأن يهيء مناخاً يشجع بالود والأمان، والراحة. وأن غاية ما يتوخاه هو رضا الأفراد بغض النظر عن مستويات أدائهم.

٣- **نقط ٩, ٩** حيث نجد القائد الأكثر فاعلية. قائد الفريق الذي يسعى للموازنة بين إهتمام عالٍ بالعمل وإهتمام عالٍ برضاء الأفراد العاملين والعاملات. وهو يرى أن الثقة بمروسيه - ابتداءً - والإحساس بحاجاتهم واحترامهم، يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

٤- **نقط ٩, ١** حيث القائد الذي يهتم أساساً بالعمل، ويكون إهتمامه محدوداً بالأفراد. يرى هذا القائد المصنّف تحت الإدارة العملية أن المسؤولية الأساسية للقيادة هي إنجاز العمل. وستغرق في تصميم إجراءات العمل ومعايير الأداء.

كأساس لمعاسبة مرموسيه الذين يراهم تروساً في آلة، وعليهم أن يتقادوا لسلطته ويتعين مراقبتهم بإحكام.

٥ - ٥ - ٥ الذي يوازن إهتمامه المتوسط بكل من العمل والأفراد. هذا القائد الذي ينتمى لـ "إدارة منتصف الطريق" يقنع بدرجة متوسطة من الكفاءة الإنتاجية ومن رضا الأفراد.

وفي ظروف الأداء الواقعي، قد يتجه القائد لترجيح إهتمامه بالعمل على إهتمامه بالأفراد. وذلك في حالات مثل ضغط عمل شديد في فترة محدودة، حيث يضحي قليلاً بالإهتمام بحاجات وإهتمامات العاملين الشخصية مركزاً إهتمامه على إنجاز العمل. وأحياناً ترجح كفة إهتمامه بالإعتبارات الإنسانية على العمل. وذلك في حالة إصابة أو وفاة أحد العاملين. وحيث يتعين تهيئة مساعدة ومشاركة وجدانية حتى ولو أثر ذلك نسبياً - ومؤقتاً - على إنجاز العمل. لكن يظل نمط ٩، ٩ وهو نمط قائد الفريق الموازن بين العمل والأفراد، أفضل الأنماط السابقة على هذه الشبكة.

وتعد الشبكة الإدارية جزءاً من برنامج شامل لتدريب المديرين على القيادة والتطوير التنظيمي. وهو برنامج يوجه القائد ويشجعه على معالجة كل موقف بتوظيف معرفته عن السلوك الإنساني لمرموسيه أو مرموسه.

ووفقاً لما يراه "بليك" و"موتون" فإن النمط المناسب للسلوك الإداري هو النمط (٩، ٩). ومن ثم فقد طوروا برنامجاً من ستة مراحل لتطوير سلوكيات المديرين، يشمل : (١) ندوات تدريبية، و(٢) بناء فرق عمل، و(٣) تهيئة تفاعل إيجابي لفرق العمل، و(٤) تصميم أهداف تنظيمية فاعلة، و(٥) تهيئة سبل عملية لبلوغ

الأهداف، و(٦) استقرار بيئة الأداء، لمساعدة المديرين - كقادة - على بلوغ هذا النمط المتوازن (٩/٩) من السلوك القيادي.

وقد استخدمت شركات كثيرة فى الخارج أسلوب الشبكة الإدارية بنجاح. ويمكن أن يتأمل مديرونا هذه الشبكة بما تضمه من أقطار إدارية محاولين التحويل ضمن برنامج للتغيير الى نمط (٩، ٩) أو تعميقه. وهو الذى يهتم بكل من تهيئة عمالة راضية متعاونة مبتكرة ومن ثم بإنتاج جيد وفق معايير كمية ونوعية مطلوبة. بمعنى آخر تأليف أهداف العاملين مع أهداف المنظمة لتحقيق الصالح المشترك.

وفى الواقع لا يمكن القول بأن نمطاً قيادياً واحداً سيكون مناسباً تماماً. لذلك أدرك الباحثون خلال الستينات من القرن العشرين قصور النظريات السلوكية. وحولوا جهودهم نحو تطوير نماذج قيادية موقفية. ونحو تحديد الظروف التى تشكل السلوك القيادى المناسب مع الموقف.

نظريات القيادة الموقفية Situational Leadership

يتزايد عدد المديرين الذين يعتقدون بأن القيادة عملية معقدة بحيث لا يمكن ممارستها من خلال سمات أو سلوكيات محددة مميزة. بل أن السلوك القيادى الفاعل هو رهن بالموقف الذى يعايشه القائد. وأن القادة يجب أن يغيروا سلوكياتهم لمقابلة أو معالجة حاجات موقفية متنوعة.

لقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكى أساساً هاماً لدراسة القيادة. وأدى ما أدرك من قصورها إلى ظهور النظرية الموقفية للقيادة. وهى أكثر تعقيداً منهما. وحيث تقوم هذه النظرية على أساس أن القيادة الفاعلة

تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد، وعوامل في الموقف القيادي نفسه. وأنه يتعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط. لكن لا يمكن تجاهل أهمية سمات القائد أو سلوكه. بل أن كلاهما يجب أن يؤخذ بالإعتبار في سياق الموقف الذي يعيشه القائد.

مرونة القيادة، تطويع نمط القيادة للموقف

كان مفهوم مشاركة المروسين في صنع القرار موضع إهتمام المدخل السلوكي للإدارة، كما يتضح من نموذج تاننباوم وشميدت السابق. فعلى الطرف الأيمن من المدرج نجد القيادة المتمحورة حول المدير أو الرئيس، بينما على الطرف الأيسر نرى القيادة المتمحورة حول المروسين. وبين هاتان النهايتان توجد خمس نقاط تمثل مزايج متعددة للسلطة الإدارية وحرية المروسين.

وقد اقترحت عدة خطوط مرشدة لمساعدة المديرين على تحديد المواقف التي تسمح بالمشاركة في صنع القرار. فسواء كان المدير يصنع القرار ويعلمه (المدير هو المحور)، أو يشرك مروسيه في معالجة الموقف أو المشكلة، أو يسعى لإشتراك جماعي (المروسين هو المحور). فالأمر يتوقف على تفاعل عوامل مرتبطة بالموقف أو المشكلة، وأخرى مرتبطة بالمروسين.

أما العوامل المرتبطة. بالموقف أو المشكلة فهي :

(أ) مدى احتمال أن يكون بديلاً معيناً لمعالجة الموقف أو المشكلة أفضل من غيره.

(ب) مدى كفاية معلومات القائد لصنع قرار عالي الجودة.

(ج) مدى توافر بدائل للمعالجة يمكن التأكد من فاعليتها.

وأما العوامل المرتبطة بالمرؤسين، فهي :

(أ) مدى احتمال قبول المرؤسين للقرار كشرط لفاعلية تنفيذه.

(ب) مدى إدراك المرؤسين وقبولهم للأهداف التنظيمية التي يمكن تحقيقها من خلال القرار.

(ج) مدى احتمال ظهور صراع بين المرؤسين عند اختيار البديل الأنسب.

إن مزج هذه العوامل - في الواقع العملي - سيفرز مواقف مختلفة. فهناك مواقف يتواجد لها أكثر من حل، لا يتطلب أى منها قبول المرؤسين كشرط للتنفيذ الفاعل، وهنا يصنع المدير قراره ويعلنه. من ناحية أخرى فالمشاركة تكون ممكنة عندما يكون هناك حلاً واحداً مرجحاً، ونتائج غير معروفة بشكل مؤكد، ويكون لدى المرؤسين معلومات متعلقة به، ويكون قبولهم ضرورياً لتنفيذه. فالقائد الفاعل يغير نمط قيادته كلما تطلب الموقف ذلك. أى يكون قائداً مرناً ليكون مهتماً بالعمل أو بالمرؤوس كلما تغير الموقف.

وفى تحليل وتقييم أنماط القيادة، يتعين أن تؤخذ بالإعتبار عوامل تنظيمية مختلفة. وفى هذا الصدد ظهرت عدة نظريات للقيادة الموقفية هي :

١- نموذج "هيرسى" و "بلاشار" (Hersy & Blanchard) للقيادة الموقفية.

٢- نموذج "فيدلر" (Fiedler) للقيادة التفاعلية.

٣- نموذج "هاوس" (Robert House) الذى يجسد نظرية المسار والهدف.

٤- نموذج "فروم" و "ميتون" لصنع القرار.

وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل من هذه النظريات.

١- نظرية القيادة الموقفية

صمم (هيرسي) و (بلاتشارد) نظرية موقفية للقيادة، تضم ثلاثة متغيرات هي (١) درجة التوجيه والسيطرة من المدير للعاملين (سلوك العمل) ، (٢) قدر الدعم العاطفي (سلوك العلاقة الشخصية) الذي يقدمه، (٣) مستوى النضج أو الإستعداد لدى المرؤسين أو التابعين لأداء مهام محددة.

يركز هذا النموذج على العلاقة بين القادة وتابعيهم. وعلى أن نضج المرؤسين يمثل أهم المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوكيات القادة.

ويعرف النضج بأنه محصلة كل من القدرة (كنضج متعلق بالعمل) والرغبة (كنضج نفسى) لدى الفرد ليشتمل مسئولية توجيه سلوكه فى أداء العمل. قد يكون لدى فرد أو جماعة نضجاً لأداء مهام معينة، وقصوراً فى النضج لأداء غيرها. وتتطلب القيادة الفاعلة تغيير سلوكيات القائد المرتبطة بالعمل، وسلوكياته فى علاقاته الشخصية، لمقابلة درجة نضج جماعة العمل.

وتختلف درجة نضج المرؤسين، وتتحدد بعنصرين : نضج العمل (القدرة) والنضج النفسى (الرغبة). أما نضج العمل فهو القدرة على أداء عمل معين ويعد دالة لمعرفة ومهارة المرؤس. وأما النضج النفسى فهو الرغبة أو الدافع لأداء عمل معين ويعد دالة لإلتزام المرؤس والثقة به.

وهناك أربعة مستويات للنضج هي :

- المستوى (١) : الفرد غير راغب في أداء العمل وغير قادر عليه.
 - المستوى (٢) : الفرد غير قادر لكنه راغب في أداء العمل.
 - المستوى (٣) : الفرد قادر لكنه غير راغب في أداء العمل.
 - المستوى (٤) : الفرد قادر على العمل، وراغب في أدائه.
- وتقترح النظرية أنه كلما نضج الفرد، يتعين تغيير نمط القيادة. وأن يتغير الأسلوب القيادي وفقاً لمستوى النضج الإداري للمرءوسين.

جدول (٢/٧)

تنوع أساليب القيادة وفقاً لمستوى النضج الإداري للمرءوسين

مستوى النضج الإداري	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع
- قدرة الفرد على الالتزام	غير قادر	غير قادر	قادر	قادر
- رغبة الفرد في الالتزام	وغير راغب	وغير راغب	وغير راغب	و راغب
- أسلوب القيادة	صنع القرار ثم إبلاغ الفرد أو الأفراد به.	صنع القرار ثم بيع فكرته للفرد	إتاحة فرص المشاركة	تفويض الأفراد في اتخاذ أو صنع القرار.

ويتعين تصميم أنسب مزيج أو توليفة بين سلوكيات القائد المهمة بالعمل، وتلك المهمة بالعلاقات الشخصية، بما يقابل المستويات الأربعة لنضج المروس أو جماعة العمل. ومن ثم يتولد لدينا أربعة أنماط قيادية. كما يوضح الجدول السابق رقم (٢/٧)، وذلك كما يلي :

١- **الإخبار بالقرار**، فعندما يأتي الموظف جديداً للعمل يمكن أن يكون (فى المستوى ١) غير قادر وغير راغب. ومن ثم يقدم هذا النمط القيادى له تعليمات وتوجيهات محددة واشراف شخصى محكم، ولا يُشركه فى عملية صنع القرار، وإنما يُخبره به فقط. يتسم هذا النمط القيادى بتركيز أكثر على العمل واهتمام أقل بالعلاقات (High task - Low relationships). وهو النمط الأكثر مناسبة لقيادة هذا الموظف حتى يتعلم عمله الجديد.

٢- **بيع القرار**، بعد أن يتعلم الموظف عمله، يتغير أسلوب القائد. فيقدم فرصا للموظف ليستوضح ما غمض عليه، ويشرح قراراته للموظف ليبيع له فكرة القرار ويقنعه بأهميتها ويوضح له كيفية التنفيذ. ويناسب هذا الأسلوب الموظفين الذين يكونوا راغبين لكن غير قادرين (المستوى ٢).

٣- **المشاركة فى القرار**، فى المستوى (٣) يكون الموظف قد نضج نسبياً فأصبح قادراً لكنه ليس راغباً. هنا يتحول القائد الى تقديم دعم عاطفى، ويحفز مروسه ويتيح له فرصة المشاركة فى الأفكار المتعلقة بصنع القرارات.

٤- **التفويض**، هنا يكون المروس قد بلغ المستوى (٤) فأصبح قادراً على العمل وراغباً فيه. أصبح ذو خبرة، مدفوعاً ذاتياً، وموثوقاً به. فيستطيع القائد أن يفوضه ويعمله مسئولية صنع القرارات والتنفيذ. فهذا الموظف يُتوقع أن يكون

قادراً على العمل بأقل حد من تأثير القائد. وفي هذا الموقف يكاد نضع المروس وتوجهه الذاتي يحل محل القائد. فهو لا يحتاج قائداً ليصمم له عمله. (Low Task - Low relationship)

وقد طور "هيرسى" و "بلانشارد" مقاييس للنضج ولتحديد أسلوب القيادة المناسب. وطبقاً نموذجهما علي مواقف وبيئات عمل مختلفة، تضمنت علاقات مدير بمروسيه ومدرس بطلبته، وأب بأولاده. كما استخدمت نظريتهما في برامج تدريبية لتفسير وفهم الاختلافات بينها وبين نتائج دراسات أخرى في مجال القيادة. فقد فشلت دراسات متعددة في التوصل لأن نضج التابعين يتوسط العلاقة بين سلوك القائد وفاعلية جماعة العمل. وتوصلت هذه الدراسات لأن نضج التابعين قد لا يكون له أثر كبير عندما يحاول تحديد المستويات المثلى في مجال تشكيل هيكل العمل، والتعاطف في علاقاتهم بمروسيهم.

كذلك فهناك بعض القيود على هذه النظرية. فعندما يواجه القائد موقفاً طارئاً يتطلب إنجاز قدر من العمل بشكل مفاجئ، وفي وقت محدود، فقد يجد القائد أنه من الضروري أن ينحاز للإهتمام بالعمل على حساب العلاقات. أى يستخدم أسلوب الإخبار حتى عندما يكون المروسون ناضجين. كما أن استخدام أسلوب القيادة المهتمة بالعمل، والأقل إهتماماً بالعلاقات على مدى زمنى طويل، سيؤدى غالباً لإحباط التابعين لاسيما الناضجين منهم.

٢- نظرية القيادة التفاعلية The Contingency Theory

كانت دراسات "فيدلر" (Fiedler) من أعمق وأول ما كتب في نظرية القيادة الموقفية في الستينات. ويقوم نموذج فيدلر على أن أداء مجموعة العمل يتوقف

على تفاعل أسلوب القائد ومدى كون الموقف مواتياً أو معاكساً.

شملت نظرية فيدلر : (١) تحديد توجه قيادى متميز للقائد وتحديد أسلوب لقياسه، و (٢) تحديد ثلاثة عوامل موقفية مؤثرة فى القيادة وتصميم طريقة لقياسها.

توجه القائد

نشأ تعبير فيدلر "توجه القائد" من الدراسات المبكرة التى صنفت القادة باعتبارهم إما متوجهين مهتمين بالعمل أو بالعلاقات مع الأفراد. فأما القادة المتوجهون بالعلاقات فيهتمون بالآخرين كزملاء أو مروضين. ويرون فى العلاقات الشخصية المتبادلة والوثيقة مطلباً هاماً لإنجاز العمل. وأما القادة المتوجهون بالعمل فيظهرون رد فعل عاطفياً قوياً ضد الأفراد الذين يسببون لهم صعوبات فى العمل. فإذا كان عليهم أن يختاروا بين إنجاز العمل أو القلق بشأن العلاقات الشخصية، سيختارون إنجاز العمل أولاً، ثم يحىء قلقهم على العلاقات. وإقترح "فيدلر" أن الناس يمكن توزيعهم على مدرج يصنفهم وفق توجهين رئيسيين للقائد هما : العمل من ناحية والعلاقات من ناحية أخرى.

ويقاس توجه القائد إما نحو العمل أو العلاقات - فى هذه النظرية - بمقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC. Least Preferred Coworker) وذلك بموجب قائمة استقصاء تتضمن عدة خصائص شخصية. وحيث يُسأل المديرون المستقصون، فَيُطلب إليهم أن يفكروا بشأن شخص عملوا معه وكان أقل تفضيلاً كزميل، وأن يصفوا هذا الشخص باستخدام ستة عشرة مقياساً يتضمن كل منها صفتين متقابلتين.

وبعد جمع الإجابات فإن كان مجموع النقاط التي حصل عليها هذا الزميل عالياً، أى أن المدير قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بالنسبة له بعبارات إيجابية. فهذا يعنى أن المدير يميل لتفضيل سلوك وأسلوب القيادة الذي يتوجه نحو الناس ويهتم بهم، يميل لأن يكون متجاوباً متعاطفاً حتى مع من يتواضع ويقل تفضيله لهم. ويعتمد معظم رضاء من العلاقات الشخصية. أما إن كان مجموع النقاط منخفضاً حيث يصف المدير هذا الزميل بعبارات سلبية، فهذا يعنى أن المدير يفضل سلوكاً أو أسلوباً قيادياً يتوجه بالعمل يميل لأن يكون موجهاً مسيطراً، ويعتمد معظم رضاء من إنجاز العمل. لذلك يرفض الأفراد الذين لا يستطيع العمل معه، ولا يكون هدفه الرئيسى والأهم هو إنجاز العمل.

العوامل الموقفية

يرى "فيدلر" أن تحديد ما إذا كان قائداً متوجهاً نحو الناس أو نحو العمل سيكون أكثر فاعلية، يتوقف على مدى كون الموقف مواتياً أو معاكساً. وأن مدى كون الموقف مواتياً أو معاكساً يتوقف على ثلاثة عوامل أو متغيرات هي : (١) علاقة القائد بمرؤسيه، و(٢) هيكل العمل، و(٣) مدى قوة مركز القائد.

(١) علاقة القائد بمرؤسيه

أعتبر "فيدلر" أن هذا العامل أو المتغير هو أهم العوامل الثلاثة في تحديد مدى مناسبة الموقف للقائد. وقد قيست هذه العلاقة بإستخدام استقصاء بسيط يتضمن عشرة مقاييس فرعية. وحيث سئل القائد أن يصف أعضاء مجموعة العمل. وسمى هذا المقياس بـ "مقياس مناخ المجموعة". وهذه عينتان من هذا المقياس.

لطيف ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١ غير لطيف

صديق ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١ غير صديق

وحيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من جماعة العمل. فكلما كانت علاقاته بأعضاء الجماعة جيدة زاد نفوذه وتأثيرهم وسهل عليه تحفيزهم وتشجيعهم على التعاون والأداء المثمر. وهذا يسهم في جعل الموقف القيادي موافقاً ومفضلاً للقائد. وكلما كانت علاقته بالجماعة أقل جودة، قل نفوذه وتأثيره في هذا الصدد.

(٢) هيكل العمل

عندما يكون هيكل العمل بسيطاً، حيث الأهداف والمهام محددة ومعروفة جيداً ومفهومة لكل فرد والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، وحيث يتبع المروّس أو المروّسون إجراءً روتينياً معروفاً لأداء العمل، أو أكثر من إجراء. في هذه الحالة يمكن التحقق من صحة وفاعلية القرارات بسرعة وسهولة. وهنا تقل الحاجة إلى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرة، وتأثير. ويسهم هذا في جعل الموقف موافقاً ومفضلاً لدى القائد.

لكن عندما يكون هيكل العمل معقداً، حيث الأهداف غير واضحة وإجراءات العمل غامضة، ومسارات وبدائل العمل متعددة، وتقل إمكانية التحقق من صحة الحلول أو القرارات، تشتد حاجة أعضاء جماعة العمل للإعتماد على معلومات وخبرة، وتأثير القائد. وهكذا تزيد الحاجة لنفوذه وتأثيره، ويسعى لبسط نفوذه

وممارسة تأثيره.

(٣) مدى قوة مركز القائد

بمعنى هل يستطيع القائد أن يوصى به أو يقدم حوافز إيجابية مثل مكافآت مالية، أو ترقيات؟ وهل له نفوذ على مرؤسيه ليكلفهم مهام ويقيم أدائهم؟ وما إذا كان له لقب وظيفي رسمي يميزه عن مساعديه أو مرؤسيه.

فإن توفر لديه هذا يزيد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفي، ومن ثم يزيد تأثيره على المجموعة. ويسهم هذا في جعل الموقف القيادي مواتياً أو مفضلاً. وكلما إفتقد بعض أو كل ما تقدم يقل تأثيره على المجموعة.

ولتحديد ما إذا كانت مجموعة العمل على مستوى عالٍ أو منخفض في كل من هذه العوامل الموقفية الثلاثة، صنف "فيدلر" كل مجموعة في إحدى فئات ثمانى تدرجت من موقف موات أو مفضل، وحتى موقف غير موات أو غير مفضل. وحيث يتألف الموقف الأعلى تفضيلاً من (١) علاقة طيبة للقائد بالمجموعة، و(٢) هيكلية تامة للعمل أو المهمة، و(٣) نفوذ قوى لمركز القائد، كما يوضح النموذج رقم (٤/٧). بينما يتواجد الموقف غير الموات أو غير المفضل عندما تسوء علاقة القائد بالمجموعة، ويكون العمل غير مهيكّل، ولا يكون مركز القائد قوياً.

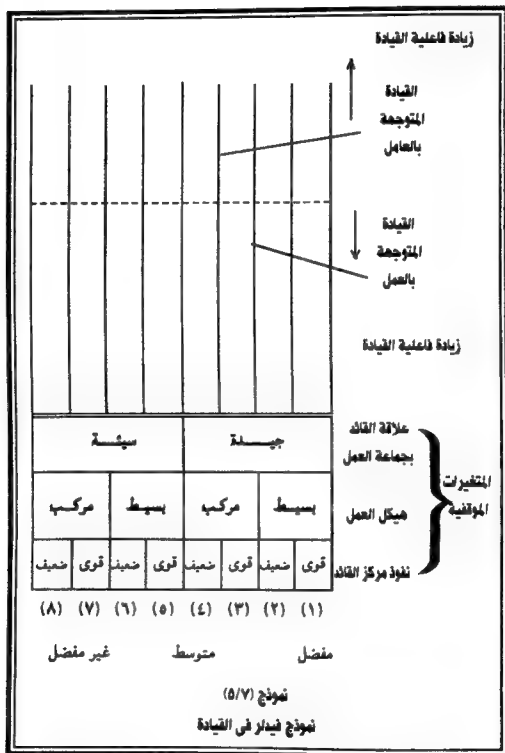
ويرى "فيدلر" أن نمط القيادة سيختلف بحسب مدى كون الموقف مفضلاً أو غير مفضل للقائد.

موات او مفضل تماماً				معاكس او غير مفضل للقائبة			
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)
جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
علاقات القائد بأعضاء المجموعة							
كامل	كامل	محدود	محدود	كامل	كامل	محدود	محدود
هيكل العمل							
قوى	ضعيف	قوى	ضعيف	قوى	ضعيف	قوى	ضعيف
نفوذ المركز							

نموذج (٤/٧)

ثلاثة أبعاد لتصنيف الموقف القيادي بين موات ومعاكس

ويوضح النموذج رقم (٥/٧) نموذج "فيدلر" للقيادة التفاعلية. حيث يمتزج ويتفاعل غطان للقيادة مع مواقف متعددة لتحديد مدى فاعلية أداء مجموعة العمل. وحيث يمكن تصنيف الموقف في ثمانية حالات متميزة.



يوضح هذا النموذج العوامل أو المتغيرات الموقفية الثلاثة التي تظهر على المحور الأفقي. وتُقل المربعات الثمانية مزيجاً من هذه العوامل الثلاثة مرتبة وفقاً

لأفضليتها للقائد. فالجانب الأيمن فى هذا النموذج أو الخريطة يعرض الموقف المفضل أو الأفضل لدى القائد. وكلما تقدمنا نحو الجانب الأيسر يصبح الموقف أسوأ تدريجياً.

يفترض النموذج أن القائد سيكون أقوى تأثيراً فى المجموعة التى يمثلها المربع الأسفل رقم (١). فعلاقاته جيدة مع أعضاء المجموعة، والعمل مهيكل بسيط، وواضح، ومركزه قوى. وفى المربع (٢) سيقل تأثير القائد لحد ما. فعلاقاته جيدة، والعمل مهيكل، ومركزه ضعيف، وعندما نصل إلى المربع رقم (٨) سنجد أن تأثير القائد محدوداً جداً. فعلاقاته سيئة مع أعضاء جماعة العمل، والعمل غير مهيكل ونفوذه ضعيف.

يفترض مثلاً أن "شريف" قد عين حديثاً رئيساً لفريق عمل لتطوير نظام جديد للتخزين. وتضم قوة العمل أقران أو زملاء عديدين لشريف. لذلك فإن نفوذه المستمد من مركزه يعد ضعيفاً. ولنفترض أن الشركة ليس لديها نظاماً للتخزين، وأن شريف لم يعط أية خطوط مرشدة لاتباعها مرسومه. فالمهمة هنا غير مهيكلية وغير بسيطة أو واضحة. وأخيراً فإن شريف يواجه بعض المشكلات من قبل فى علاقاته مع بعض أعضاء المجموعة. فإن كان شريف - بطبيعته - قائداً متوجهاً بالعمل يستمد رضا من إنجاز، فإن مدخل "فيدلر" يتنبأ بأنه سيحرز نجاحاً أكبر مع المجموعة عما لو كان متوجهاً بالعلاقات الشخصية، ويستمد رضا من هذه العلاقات.

أما عن النمط القيادى الأكثر فاعلية فى كل من المواقف الشمانية التى يعرضها النموذج، فقد أشارت نتائج دراسات "فيدلر" إلى علاقة بين هذا النمط وتلك المواقف. فعلى المحور الأفقى من النموذج (٥/٧) تظهر أنماط القيادة كما

أوضحها إستقصاء تقييم نمط السلوك القيادي لدى المديرين والذي نفذه "فيدلر" ومساعدوه. وتتراوح هذه الأنماط بين النمط الذي يتوجه ويهتم بالعمل، وذلك الذي يتوجه ويهتم بالعامل. ويشير الجزء من المنحنى الواقع فوق خط الوسط إلى ارتباط إيجابى بين نمط القيادة وأداء جماعة العمل. أى أن نمط القيادة الذى يركز على العامل يعد أكثر فاعلية من النمط الذى يركز على العمل. أما جزء المنحنى الواقع تحت خط الوسط فيشير إلى ارتباط إيجابى بين نمط القيادة الذى يتوجه ويهتم بالعمل، وبين أداء جماعة العمل. بمعنى أن النمط القيادي الذى يهتم بالعمل يفوق فى فاعليته ذلك النمط الذى يهتم بالعامل.

وهكذا يعرض المنحنى العلاقة بين أنماط القيادة وفاعلية أداء مجموعة العمل. ويكاد يقول بأن القائد قد يكون فاعلاً فى بعض المواقف وغير فاعل فى مواقف أخرى. وأن فاعلية القائد متوقفة على تفاعل السلوك أو النمط القيادي مع عوامل أو متغيرات الموقف. فإن فضل نمط القيادة الذى يتوجه للعمل ويهتم به سيكون أعلى فاعلية فى المواقف المفضلة لدى القائد والتي تعبر عنها المربعات رقم (١) ، (٢) ، و(٣) وكذا فى الموقف الأقل تفضيلاً لديه (المربع ٨). وأن القائد الذى يفضل نمط القيادة المتوجه والمهتم بالعامل يكون أعلى فاعلية فى المواقف التى تمثلها المربعات رقم (٤) و(٥) و(٦) ، و(٧) ، وهى المواقف معتدلة ومتوسطة التفضيل لدى القائد.

وخلاصة القول أن النمط القيادي المهتم والمتوجه بالعمل يكون أكثر فاعلية فى أفضل وأسوأ المواقف. بينما يكون النمط القيادي المهتم والمتوجه بالعامل أكثر فاعلية فى المواقف معتدلة أو متوسطة التفضيل للقائد.

وقد أشارت نظرية "فيدلر" لعدة مفاهيم أهمها : (١) أن النمط القيادي

الفاعل في بعض المواقف قد لا يكون كذلك في مواقف أخرى. فإن رقى مدير فاعل لوظيفة أعلى مستوى، فقد لا يكون فاعلاً بها إن لم يتوافق سلوكه القيادي تفاعلياً مع متطلبات الموقف في الوظيفة الأعلى، (٢) أنه بدلاً من الإشارة إلى قائد فاعل وآخر غير فاعل أو فاشل، يجب أن نفكر في القائد الذي يعمل بفاعلية وكفاءة عالية في مواقف أو ظروف معينة، وبفاعلية وكفاءة أقل في مواقف أخرى، (٣) أن الإدارة تستطيع - من خلال التدريب - تحسين فاعلية قيادة المدير أو المديرين، وذلك بتغيير دوافع القائد نحو نمط قيادي معين، أو بتغيير أفضلية الموقف بالنسبة للقائد، و(٤) يجب أن تدرك الإدارة أن فاعلية القيادة تتوقف على ثلاثة عوامل موقفية. هي علاقة المدير بمرؤوسه وهيكل العمل وقوة مركز القائد كمدير. وأنه يمكن تغيير هذه العوامل بما يتناسب والنمط القيادي للمدير.

لكن نموذج "فيدلر" كان عرضه لإنتقادات أهمها الغموض النسبي لمقياس "الزميل الأقل تفضيلاً" والصعوبة النسبية لتطبيقه عملياً. كما فشلت النظرية في تحديد ما الذي يفعله القائد الفاعل في مواقف مختلفة.

٣- نظرية المسار والهدف (نموذج "هاوس") The Path - Goal Model:

صمم "هاوس" نموذجاً للقيادة أسماه (المسار - الهدف). وقام بنموذجه على أساس نظرية "قروم" في التوقع. وحيث تتحدد قوة دافع الفرد لإثبات سلوك معين بما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك. فهو يقيم النتائج المتوقعة للسلوك أو الفعل. ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة. أي أن دافعية الفرد لإختيار سلوك أو مسار معين ولبذل قدر معين من الجهد فيه تتوقف على: (١) العلاقة المدركة بين الجهد والأداء. أي توقع أن الجهد المبذول

سيؤدي لأداء معين، و(٢) العلاقة المدركة بين الأداء والعائد المتوقع، و(٣) قيمة العائد المتوقع أى أن : الجهد ← أداء ← ناتج أو عائد إيجاباً أو سلباً. هذا مع كون العائد المتوقع مرغوب ومتاح.

يقترح نموذج المسار - الهدف أن القيادة تتكون من وظيفتين أساسيتين. أما الأولى فهي توضيح المسار. حيث يساعد القائد مرؤسيه على معرفة وفهم أى السلوكيات لازمة لإنجاز المهمة. وأما الثانية فهي زيادة قدر المكافآت المتاحة لهم.

ومن مضمون تعبير "المسار - الهدف" يرد "هاوس" القول بأنه يمكن للقائد أن يؤثر على مسار مرؤسيه نحو تحقيق الهدف أو الأهداف، من خلال أساليب قيادية مختلفة. وحيث لا يوجد أسلوب أمثل للقيادة الفاعلة. ولكن يجب أن يختار القائد النمط القيادي الذي يكون أكثر مناسبة للموقف ولتوقعات مرؤسيه. ويفترض نموذج "هاوس" أن بمقدور القائد أن يؤثر على : (١) قيمة الحافز الذي يدركه الفرد، و(٢) زيادة احتمال التوقع بأن : (أ) الجهد المبذول سيؤدي للأداء المطلوب، و(ب) أن الأداء سيؤدي لنيل الحافز المرغوب.

بمعنى أن القائد يمكنه أن يحدد مستوى الأداء الذي - إن بلغه المرؤس - يؤدي لتحقيق أهداف العمل ومن ثم يحصل المرؤس على حافز مرغوب أو أكثر. كما يستطيع القائد أن يزيد من توقع المرؤس بأن أداءه الجيد سيؤدي لنيل ما يرغب من حافز أو حوافز. وعلى ذلك - وكما يرى "هاوس" فإن النمط القيادي الفاعل هو الذي ينجح فى حفز المرؤسين وتوليد دافع قوى للعمل المثمر لديهم. وهكذا يربط بين القيادة والدافعية. وحيث تم فاعلية القيادة بطريق تحفيز المرؤسين وتوليد الدافع داخلهم.

وعرض "هاوس" في نموذج نمطين للقيادة. أما الأول فهو نمط القيادة المساندة Supportive حيث يعامل القائد مرعوسيه كأقران وليس كتابعين. ويهتم بحاجاتهم وتوقعاتهم ومرتبتهم الوظيفية والاجتماعية ويعاملهم بود، ويسعى لتهيئة علاقات عمل طيبة بين مجموعة العمل. وأما النمط الثاني فهو نمط القيادة الإجرائية Instrumental أو الموجهة حيث يهتم القائد بتوضيح الأداء المتوقع من المرعوسين ويحدد لهم كيفية الأداء، ويرشدهم نحوه، ويحدد قواعد وإجراءات العمل ومستويات أو معايير الأداء من حيث الجودة والجدولة الزمنية.

وتتوقف المفاضلة بين أى من هذين النمطين على عاملين. هما خصائص المرعوسين، وهيكل العمل وبيئته. بالنسبة للعامل الأول (خصائص المرعوسين) يفترض النموذج أن المرعوسين سيتقبلوا سلوك القائد إن أدركوا أنه سيكون مصدراً لإشباع حاجاتهم ولرضائهم. فمثلاً عندما يحتاج مرعوس لقدر كبير من الاحترام والتقدير فإن السلوك المساند أو المعضد الذي يمارسه سيكون مصدراً مناسباً لإشباع حاجات المرعوس. أما إن كانت شخصية مرعوس تتم عن تقديره للمسئولية وحاجته للإستقلالية وتحقيق الذات، فمن الأنسب تحفيزه بنمط القيادة الإجرائية أكثر من النمط المساند.

وبالنسبة للعامل الثاني الذي يؤثر في إختيار النمط القيادي المناسب، وهو هيكل العمل وبيئته، يرى "هاوس" أنه عندما يكون العمل روتينياً وأهدافه واضحة، ووسائل أو مسارات بلوغها واضحة وسهلة، فإن على القائد ألا يحاول التوضيح أو التفسير. وإلا إعتقد مرعوسه أنه يمارس إشرافاً محكماً وسيطرة غير مقبولة. وستهبط معنوياتهم وتنخفض إنتاجيتهم. لذلك فعندما يكون هيكل العمل روتينياً واضحاً يجب أن يتحول القائد عن إتباع النمط الإجرائى الى إتباع

النمط المساند. لكن إذا كان هيكل العمل مركباً غامضاً، يكون النمط الإجرائي أكثر مناسبة بما يساعد المروم على التكيف مع ظروف ومواقف عمل غير واضحة أو مؤكدة النتائج. وهكذا يفيد النمط الإجرائي في إرشاد وتوجيه المرومين إلى المسارات المؤدية للأهداف المخططة، ومن ثم تحقيق درجة رضا عالية لديهم عن العمل. (٤)

وقد نفذت بعض التطبيقات على نموذج المسار والهدف، يوضحها الجدول التالي رقم (٣/٧)

جدول (٣/٧) تتائج تطبيقات نموذج المسار والهدف				
م	الموقف	سلوك القائد	للتأثير على المرومين	النتيجة
(١)	عمل غامض	قائد موجه	يهيئ إرشاد ويوضح الاتجاه	جهد أكبر
(٢)	مكافأة محدودة	قائد موجه	يوضح المسار إلى نيل المكافأة و/أو يزيد المكافأة	جهد أكبر
(٣)	عمل عمل مضجر	قائد مساند	يزيد الإهتمام بالعمل	جهد أكبر
(٤)	نقص الثقة بالنفس	قائد مساند	يزيد من التنافسية ومن توقع المكافأة	جهد أكبر
(٥)	نقص التحدي	قائد متوجه بالإيجاز	يضع أهداف طموحة	جهد أكبر
(٦)	عمل غير واضح أو محدد	قائد مشارك وموجه	يوضح الأهداف وخصائص المهمة أو العمل.	جهد أكبر

(٤) الرضا عن العمل هو محصلة : قيمة الإشباع التي يوفرها العمل × إدراك الفرد لعنالة العائد.

يوضح العرض السابق بعض تطبيقات نموذج المسار - الهدف. في الموقفين الأول والثاني يمارس المروسون عملاً غامضاً أو يشعرون بعدم كفاية المكافأة. وكلا الموقفين يتطلبان قائداً موجّهاً يشرح العمل ويساعد المروسين على معرفة كيفية الحصول على المكافأة نظير أداء العمل. أما الموقفان التاليان : عمل مل، وقصور الثقة بالنفس فيتطلبان قائداً مسانداً. والأعمال التكرارية المملة لن تبعث على الملل أو السأم إذا تواجد قائد مساند يساعد مروسيه على إدراك أن عملهم له معنى وهدف، وفائدة. كذلك فالقائد المساند يساعد مروسيه على أن يصبحوا أكثر ثقة بأنفسهم. وذلك من خلال تعليمهم وتدريبهم، وتقدير إنجازاتهم.

وفي الموقف الخامس حيث لا يشعر المروسون بتحدد يشحذ همهم للعمل المثمر، فإن قائداً متوجّهاً بالإحجاز ومركزاً عليه سيضع لهم أهدافاً عالية طموحة تمثل تحدياً مثيراً، ويلوح صراحة وضمناً بحوافز نظير جهد أكثر. وأخيراً يتضمن الموقف السادس عملاً غير مهيكل وغير محدد المعالم تماماً. وهذا يتطلب - لحد كبير - قائداً مشاركاً، يشرك مروسيه في صنع القرار. بما يساعدهم على إبتكار حل مناسب لمعالجة مراقف أو مشكلات العمل. وكنتيجة لإسهامهم ومشاركتهم فإنهم يلتزمون بتنفيذ القرار الذي شاركوا في صنعه.

وعلى ذلك تفترض نظرية المسار والهدف أن المروسين سيتقبلون سلوك القائد إذا أدركوا أنه مصدر لرضائهم.

وقد أوضحت الدراسات التي أجريت بشأن نظرية المسار والهدف أن مدركات المروسين بشأن الموقف ومستوى دافعيتهم يحددان درجة رضائهم عن العمل، ومستوى أدائهم، وقبولهم للقائد. وأن السلوك الإجرائي للقائد يكون أكثر فاعلية

وبتحقيقاً للرضا، من السلوك المساند، وذلك عندما يؤدي المرومون مهاماً غير محددة أو واضحة. بينما يكون السلوك المساند أكثر فاعلية عندما تكون مهام المرومين محددة وروتينية. وقدمت نظرية المسار والهدف إسهاماً طيباً ضمن النظريات الموقفية بتصنيفها للأساليب القيادية والعوامل الموقفية، وتحديدًا للعلاقة بين هذه المتغيرات.

لكن يعيب هذه النظرية أنها لم تقدم - برغم ذلك - حلاً حاسماً لبلوغ الفاعلية القيادية. والحقيقية أن القيادة الإدارية، ظاهرة معقدة لا يسهل التوصل إلى نظرية عامة عالمية لها.

نموذج "فروم" و"يتون" لصنع القرار

هناك نظرية موقفية أو شرطية أخرى يجسدها نموذج "فروم" و"يتون" (Victor Vroom & Philip Yetton) وهي تتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة. حيث توضح كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم.

ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسباً لكل المواقف. بل في المقابل، يجب أن يتبنى القائد الأسلوب الأكثر مناسبة للموقف. ويختلف هذا النموذج عن نموذج "فيدلر" حيث يقترح أن القادة يمكن أن يستخدموا سبلاً متنوعة لصنع القرار.

إن معرفة ما إذا كان الأمر يتطلب إشراكاً لآخرين في عملية صنع القرار أو إنفراد القائد بصنعه، يعد اعتباراً قيادياً هاماً. فالقائد يحتاج لمعرفة متى يستشير آخرين، ومتى تكون الإستشارة مضیعة للوقت.

وقد قام تحليل نظريتهما على سمتين أساسيتين فى قرار القائد. هما جودته وقبوله. أما جودة القرار فتعنى أثره على مستوى أداء مجموعة العمل. وأما قبول القرار فيشير الى قدر ما وجد من دوافع والتزام لدى أعضاء المجموعة لتنفيذ القرار. وحدد نموذج "فروم" و"يتون" خمسة أساليب لصنع القرار، مع سلسلة من الأسئلة التشخيصية، لتحديد الأسلوب القيادى المناسب.

أساليب القادة فى صنع القرار

عرف النموذج خمسة أساليب. إثنان منها (الأول والثانى) للأسلوب الأوتوقراطى فى صنع القرار. وإثنان (الثالث والرابع) للأسلوب الإستشارى، والخامس لصنع القرار الجماعى، وذلك كما يلى :

- (١) يقرر القائد وحده بدون الإعتماد على أى مساهمة من أعضاء المجموعة.
- (٢) يقرر القائد وحده بعد الحصول على معلومات ضرورية من الأعضاء.
- (٣) يصنع القائد القرار بعد إستشارة أعضاء المجموعة فرداً فرداً. فهو يشاركهم المشكلة ويحصل منهم على معلومات وأفكار وبدائل مقترحة، وتقييماً لهذه البدائل.
- (٤) يصل القائد والجماعة إلى قرار جماعى . وقد يرأس القائد المجموعة، لكنه يكون أحد أعضائها، دون أن يحاول التأثير عليها.
- (٥) يتشارك أعضاء المجموعة فى معالجة الموقف أو المشكلة موضع القرار. ويصمم القائد وأعضاء المجموعة البدائل يُحاولون تهيئة إجماع على البديل الأنسب.

واقترح "فروم" و "يتون" سبع قواعد فى صيغة أسئلة لمساعدة المدير على

إكتشاف أنسب نمط للقيادة فى موقف معين. وحيث تتناول القواعد الثلاث الأولى
جودة القرار كما يلى :

(١) هل هناك متطلبات للجودة. كأن يكون بديل أو حل واحد أكثر منطقية
من غيره ؟

(٢) هل تتوافر معلومات كافية لصنع قرار عالى الجودة ؟

(٣) هل المشكلة محددة ؟

أما القواعد الأربع الأخرى، فتهمى بقبول القرار، وهى :

(١) هل يعد قبول المروسين للقرار جوهرياً لفاعلية تنفيذه ؟

(٢) إن كان القائد سيصنع قراره بنفسه، هل من المؤكد أن المروسين سيتقبلون
القرار ؟

(٣) هل يشترك المروسون فى إدراك وقبول الأهداف التنظيمية التى ستتحقق
من معالجة الموقف أو حل المشكلة.

(٤) هل يرجع ظهور صراع بين المروسين ؟

توضح هذه القواعد أنماط صنع القرار التى يجب أن يتجنبها المدير فى
موقف معين، والأنماط الأخرى التى يمكن استخدامها. ويمكن تصميم شجرة للقرار
للمساعدة فى تطبيق هذه القواعد، وتصنيف الموقف لإختيار أسلوب القيادة
المناسب.

القيادة التحويلية Transformational Leadership

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للقيادة، مقابل للقيادة التبادلية.
ففى القيادة التبادلية يمارس القائد كمثل للإدارة عملية تبادل بين المنظمة -

كإدارة - وبين أعضائها. فالأعضاء أو العاملون يقدمون عملاً وينجزون. والإدارة تقدم حوافز مثل التقدير والمكافآت والعلاوات، والترقية. ومن لا ينجزون يعاقبون.

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أو طرق أداء العمل. وليس لمجرد المكافأة أو العقاب بالنسبة لما يؤدي تقليدياً من عمل. يأخذ القائد التحويلي مبدأ الإدارة بالإستثناء، حيث لا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، ويدون أحداث إستثنائية غير عادية تبرر تدخله. وهو هكذا يتابع أداء مرؤسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء.

يوضح الجدول التالي خصائص كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

جدول رقم (٤/٧)

خصائص القائد التحويلي	خصائص القائد التبادلي
الجاهزية : يقدم رؤية مستقبلية، ويستحوذ على الإهتمام والإحترام، ويزرع الفخر في التابعين.	- يحدد أهدافاً للمجموعة. - يصمم هيكل وإجراءات العمل ويكلف مهام.
التعاطف الفردي : يهتم بالتابعين ويعامل كل شخص بشكل منفرد وفقاً لخصائصه. يعلم ، ويدرب.	- يتفاوض في مبادلة جهود العاملين، بالحوافز.
الإلهام : ينقل للآخرين توقعاته عن أداء عال، ويستخدم الرموز والشعارات للتأكيد على بذل الجهد.	- يكافئ على الأداء ويقدر الإنجاز. - يبحث عن الإنحرافات عن المعايير ويتخذ إجراءات تصحيحية.

القائد التحويلي :

القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوى وجاذبية مؤثرة (*). يسمى التحويل مروسية وإدارته، أو منظّمته من وضع إلى وضع أفضل. وهو يعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستشارتهم عقلياً وعاطفياً. يحبه الآخرون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية. والقيادة التحويلية - على هذا النحو - تعدّ جوهرية لاسيما لإحياء وانعاش منظمات أعمال تعاني من قصور إداري أو تعثر.

ويسعى القائد التحويلي إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة. وفي هذا الصدد فهو يشير ويشكل إدراك الناس لأهمية وقيمة إنجازات وسلوكيات بناءة، وحوافز معينة يمكن تقديمها، ولكيفية الحصول عليها. وهو يشير إلى الفخر الذي سيشعر به العاملون إذا أصبحت منظماتهم (أو إدارتهم) رائدة أو سبّاقة في مجالها.

من ناحية أخرى يدفع القائد التحويلي الناس لأن ينظروا لأبعد من مجرد إهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة. كذلك يساعد القائد التحويلي مروسية لأن لا يقنعوا بإشباع بسيط محدود بل يسوقهم لإنجاز أكبر بهم، تحقيق الذات. ويدعوهم للتحويل من مجرد النظر لما تحت أقدامهم، إلى نظرة بعيدة المدى.

القيادة الجاذبة الماثرة

يشار إلى المرحوم الدكتور المهندس يوسف اسماعيل، مؤسس شركة مصر للألومنيوم بنجح حمادي وأول مفوض عليها ورئيس مجلس إدارة لها،

(*) Charisma.

و "لى أياكوكا" (Lee Iacoca) الذى رأس شركة "كروزلر" الأمريكية للسيارات، كأصحاب قدرات شخصية قيادية فائقة، ومن ثم كأمثلة لقادة ذوى حضور وتأثير طاغيين. (*)

فالقائد المؤثر الحاضر هو شخص يستطيع بقوة قدراته الشخصية ونمطه السلوكى أن يخاطب عقول تابعيه وعواطفهم ويؤثر عليهم بدرجة فائقة. إذ يدفعهم للتأمل فيما يقول ويفعل. وتجمع القيادة الجاذبة المؤثرة بين كل من السمات، والسلوكيات فى تجسيد هذا النمط القيادى. والقائد الحاضر الجذاب المؤثر يكون هكذا لأنه يتمتع بثقة عالية بالنفس وطاقة هائلة. فضلاً عن قدرته على توليد شحنات من الإثارة لتابعيه وتنشيط وتطوير توقعاتهم من خلال رؤيته المستقبلية. وقد أوضحت معظم الدراسات أن بعض المحظوظين يولدون فطرياً بهذه الهبة، لكن معظم القادة الجاذبين المؤثرين يكتسبون وينمون كثيراً من هذه السمات، ويستخدمونها بنجاح كبير.

وتجدر الإشارة لأن سمة الحضور والتأثير القوى ليست حكراً على مستوى إدارى محدد. بل تتوزع على مواقع وشخصيات المنظمة. فهناك مديرون بالإدارة العليا، الوسطى، وحتى المباشرة، وهناك رجال بيع يمتلكون هذه السمة. وحتى غير قائداً بأنه جذاب وتحويلى، فهذا لا يعنى أن كل شخص سيدركه على هذا النحو. فحتى أكثر القادة شعبية وإلهاماً، قد يُدركون على عكس ذلك من جانب بعض أعضاء منظمته.

(*) وفى مجال القيادة أو الزعامة السياسية هناك أمثلة للقائد الجذاب المؤثر، مثل "جمال عبد الناصر" و "نستون تشرشل" الزعيم البريطانى الأسبق و "مورجيت تاتشر" رئيسة وزراء بريطانيا الأسبق، و"غاندى" الزعيم الهندى الأسبق، و"نيلسون مانديلا" رئيس جنوب أفريقيا.

خصائص القائد التحويلي

وعادة ما يكون للقائد التحويلي السمات القيادية الموضحة في بداية هذا الفصل. وتوضح القائمة التالية خصائص القائد التحويلي الجذاب والسلوكيات التي ترتبط - بشكل خاص - بالمجاذبية :

١- القائد التحويلي له رؤية مستقبلية، فهو يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً، وكيف تبلغه.

٢- القائد التحويلي متمكن في الإتصال، فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية. كذلك يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزاً مثيرة وتشبيهات مجازية، وتعبيرات أو مصطلحات جديدة. ويمكن التمثيل لذلك بعبارة يقولها مدير شركة "كوكاكولا" الأمريكية لموظفي شركته : "نحن نقدم للناس في أنحاء العالم لحظات من السعادة في حياتهم اليومية."

٣- القائد التحويلي له مصداقية، فالناس عادة يؤمنون بنزاهة وإستقامة القائد التحويلي، لدرجة أن البعض قد يضحى بالكثير في إتباعه لرسالة ورؤية القائد الجذاب.

٤- القائد التحويلي يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس، فعادة يساعد القائد الجذاب أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم. وهكذا يزرع في تابعيه صورة مشرقة لإدراك الذات. وعندما ينجحون، يبدى تقديره، ثم يعطيهم مهاماً أعلى صعوبة، وهكذا.

٥- القائد التحويلى لديه طاقة كبيرة، وهو مزود لتابعة بالطاقة أيضا. ويستطيع المديرون أن تحسّن فرصهم فى أن يُدركوا كقادة جاذبين تحويلين، بالدخول فى تفاعلات طيبة مع أعضاء المجموعة أى المرعوسين، تتضمن معاملة عادلة نزيهة، والاستجابة لحاجاتهم واهتماماتهم وأن يكونوا قدوة ومثلاً يحتذى به. والقائد عموماً يمكن أن يفقد نفوذه الشخصى بسرعة إذ أظهر عداوة أو خصومة أو تمييزاً أو ظملاً أو شكاً، أو تمييزاً بين مرعوسيه.

محددات فاعلية القيادة

أوضحت النظريات والدراسات حول القيادة أنه لا يوجد مدخل أو نموذج واحد متفق عليه لدراسة وممارسة القيادة. ولا يوجد قائد أو مدير يصلح فى أى موقف أو زمان، أو مكان، ولا يوجد نمط قيادى واحد يصلح لكل المنظمات.

ومع ذلك تقبل الدراسات للقول بأن أساليب القيادة الديمقراطية يمكن أن تؤدى لأداء أفضل فى مجموعات العمل. وأن مدخلاً يركز على الأفراد والعلاقات الإنسانية يؤدى - غالباً - إلى رضا الأفراد عن العمل والى قاسك مجموعات العمل. فعلى سبيل المثال وجد "ليكرت" (Likert) أن نظم الإدارة السلطوية المهتمة بالعمل يمكن أن تؤدى - فى الأجل القصير - لزيادة الإنتاجية، بسبب طاعة المرعوسين القائمة على الخوف. إلا أن التحسن فى الإنتاجية وفى معدل دوران العمالة - فى الأجل الطويل - يأتى غالباً من مدخل الإدارة بالمشاركة والاهتمام بمجموعة العمل.

ومع تعدد الصيغ البديلة للقيادة الإدارية، لا يمكن القول بأن الأنماط الديمقراطية هى الأفضل. فقد تكون الإدارة الأتوقراطية أفضل فى ظروف معينة. وإختيار

التمط القيادى المناسب يمكن الإشارة الى ما اقترحه "تانبوم" و "شميدت" فى نموذجها للقيادة (سالف الذكر). فهو يساعد على تحليل موقف القيادة وإختيار نمط قيادى ناجح. ويشير إلى أن القائد الناجح هو الذى يدرك العوامل أو المتغيرات الموقفية ويستجيب لها بشكل مناسب. وحيث يحتاج هذا القائد لأن يفهم ويدرك ذاته وأعضاء مجموعته ومنظمته، والبيئة العريضة التى يعملون فيها.

ومع التسليم بأنه لا يوجد أسلوب واحد أفضل للقيادة يؤدى لعنويات عالية بين أعضاء مجموعة العمل، ومستوى عال للأداء فى المنظمات، تبقى ثلاثة اعتبارات هامة فى تحديد الأسلوب الأكثر مناسبة للقيادة. وهى خصائص كل من: المدير والمجموعة، وبيئة العمل.

وإضافة لذلك فهناك متغيرات هامة تؤثر فى فاعلية القيادة وهى :

(أ) خصائص المدير وشخصيته واتجاهاته وقدراته ونظام القيم الخاص به، ومصداقيته.

(ب) نوع النفوذ الذى يستند إليه المدير كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل.

(ج) خصائص المرؤسين وحاجاتهم وتوقعاتهم واتجاهاتهم ومعارفهم ومدى الثقة بهم وبخبراتهم، دافعتهم، والتزامهم.

(د) العلاقة بين المدير والمجموعة، وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض.

(هـ) طبيعة المهام اللازم انجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة، ونوع

ومستوى التكنولوجيا أو الفن الإنتاجى المستخدم.

(و) الهيكل التنظيمى ونظم الإدارة.

(ز) نوع المشكلة ومدى بساطتها أو تعقيدها.

(ح) طبيعة وتأثير البيئة المحيطة بالموقف سواء داخل المنظمة أو خارجها.

(ط) تأثير الثقافة القومية، أى الأعراف والقيم والمعتقدات، والعادات السائدة.

ويحتاج التعليم والتدريب الإدارى للتأكيد ليس فقط على المهارات الشخصية، بل أيضاً على المرونة، والقدرة على التشخيص، وإدراك أن معظم عناصر السلوك القيادى الفاعل تعد نتاجاً للموقف القيادى الكلى. كما يتطلب الأمر إدراكاً واعياً لهيكل متكامل لأدوار القائد الفاعل، كمخطط ومنظم وموجه ومحفز ومدرّب ومقيم للأداء وأخصائى نفسى وصانع قرارات ومقوم للشخصية. فالقائد الفاعل ليس مجرد مدير تقليدى يركز على مجرد إنجاز العمل، بل أيضاً على محورى العمل والعاملين معا.

حالة عملية

"تكون في فمك ... وتقسم لغيرك"

يعمل المهندس . نبيه رئيساً لوردية عمال في شركة الفلاح لتعبئة المحاصيل الزراعية. وهو موضع تقدير رئيسه "شريف" الذي يرى فيه مهندساً مجتهداً ونشطاً في عمله.

توضع تقارير "شريف" أن المهندس "نبيه" يحقق الأهداف المخططة تماماً، كما أنه اقترح مؤخراً أسلوباً جديداً للأداء يخفض نسبة الوحدات المعيبة، وتكلفة إعادة علاجها.

وقد استدعى مدير عام الشركة السيد / شريف وطلب إليه أن يعد مذكرة يعرض فيها أسماء من يرشحه من مرموسيه لشغل وظيفة رئيس القسم الفني بالشركة. فجاء تقرير "شريف" موضحاً أن المهندس "نبيه" متفوق في عمله من حيث الإنجاز لكنه لا يتمتع بسمات قيادية ضرورية.

وعندما علم "نبيه" بأن أحد زملاء دفعته قد رُقي إلى وظيفة رئيس القسم الفني بالشركة، ذهب لرئيسه "شريف" مستفسراً عما إذا كان قد رشحه لشغل هذه الوظيفة، فدار بينهما الحديث التالي :

نبيه : هل رشحتني لشغل هذه الوظيفة .. أقصد هل زكيتني لدى المدير العام ؟

شريف : نعم رشحتك. وذكرت أنك متمكن في الإنجاز لكنك تفتقر إلى الصرامة كسمة قيادية لازمة. وقد لاحظت أنك تعامل مرموسيك بدرجة من اللين.

نبيه : أنا أشرف على خمسة مريوسين، ثلاث منهم أكبر منى سنأ وأقدم منى فى الشركة. وهؤلاء مجدود وأعاملمهم كأصدقاء . أما الإثنى الأخرى فأعاملمها بدرجة من المزم.

شريف : أنا أسف جداً لأن اشتراطات شغل هذه الوظيفة لا سيما من الناحية القيادية لا تنطبق عليك أو بالأحرى لا تتوفر فىك.

نبيه : كيف أكون متمكناً فى الإنجاز كما تقول، ولا أرفع لشغل وظيفة أعلى ؟

شريف يا سيدى ولا يهملك، يقولون "تكون فى فمك وتقسف لغيرك".

للمناقشة :

- ما هو تقييمك لوجهة نظر السيد / شريف ؟
- كيف تقم أثر ما حدث على معنويات ودافعية "نبيه" ؟
- لو كنت رئيساً للمهندس نبيه .. ماذا كنت ستفعل ؟

ملخص

أوضحنا فى هذا الفصل أن القيادة هى قدرة على التأثير فى آخرين وصولاً لأداء مشمر يحقق أهدافاً محددة. وأن القيادة والإدارة تشابهان وتختلفان. وأن من يجمع بين كونه مديراً وقائداً يعتبر عنصراً أو مورداً قيماً. وعرضنا لأنواع النفوذ التى يستند إليها القائد فى تأثير على تابعيه.

ثم إستعرضنا المداخل أو النظريات التى عالجت القيادة الإدارية. فتحدثنا عن مدخل سمات القائد التى تشمل سمات جسمية وعقلية، وسلوكية. ومدخل سلوك القائد، فعرضنا لدراسات جامعة ميتشجان التى أفرزت نمطان سلوكيان أحدهما مهتم بالعمل والآخر بالموظف. ولدراسات جامعة أوهايو التى حددت نمطان قياديان هما النمط المهتم بهيكل العمل وذلك المهتم بالتعاطف مع العاملين. واستعرضنا عدة أنماط قيادية أخرى أفرزتها النظرية السلوكية. وتناولنا نموذج "تannenbaum"، و"شميدت" الذى قدم عدة أنواع لسلوك القائد من حيث مدى إشراكه لمروسيه فى عملية صنع القرار، وكيف يتأثر ذلك بكل من شخصية المدير كقائد، وخصائص المروسي، وعوامل خاصة بالموقف. وختمنا المدخل السلوكى بنظرية الشبكة الإدارية التى تصنف المديرين وفقاً لمدى إهتمامهم بكل من العمل والأفراد.

وفى مدخل القيادة الموقفية، تناولنا نموذج القيادة الموقفية ونموذج النظرية التفاعلية ونموذج المسار والهدف، ونموذج القرار لـ "فروم" و "يتون". وقد اشتركت هذه المداخل فى القول بأن القيادة عملية معقدة. وأن السلوك القيادى الفاعل يرتفع بالموقف الذى يعايشه القائد. وحيث تتوقف فاعلية القيادة على القائد من حيث خصائصه وسلوكياته وجماعة العمل، وعلى عوامل موقفية. ثم عرضنا للقيادة التحويلية وحددنا خصائص القائد التحويلي.

اسئلة للمراجعة :

- ١- فيم تتشابه وتختلف القيادة عن الإدارة ؟
- ٢- صنف أنماط القيادة الإدارية كما حددتها دراسات جامعة أوهايو.

- ٣- كيف تؤثر العوامل الخاصة بكل من : المدير والمرعوس والموقف على تشكيل نمط قيادة المدير ؟
- ٤- بمطالعة الشبكة الإدارية، ما هو النمط القيادي الأمثل ولماذا ؟
- ٥- ما هو المقصود بالقيادة التحويلية، وما هي خصائص القائد التحويلي ؟

الفصل الثامن

الاتصال

✿ أهداف الفصل

بعد قراءة لك لهذا الفصل ستكون قادرا على تفهم :

- ١- أهمية الاتصال بين الناس فى المنظمات .
- ٢- مراحل عملية الاتصال ، فى ملعب كل من المرسل والمستقبل .
- ٣- قنوات الاتصال التنظيمية ، الرسمية وغير الرسمية .
- ٤- اتجاهات الاتصال الرأسية (صاعدة وهابطة) وأفقية .
- ٥- معوقات الاتصال .
- ٦- سبل التغلب على معوقات الاتصال .

الإتصال

من منا لا يحتاج لمعلومات ؟ إن كل تصرف أو سلوك إنسانى يحتاج لمعلومات. والمعلومات تتاح من خلال الإتصال . فالإتصال هو عملية تبادل معلومات أو معان بين طرف وآخر بإستخدام كلمات أو رموز منطوقة أو مكتوبة كتعبير لفظى، أو بتعبير غير لفظى مثل تعبيرات الوجه أو حركات اليد أو الجسم عموماً. وحتى الصمت - أحياناً - يمكن أن ينقل معنى معيناً.

وعلى ذلك فإن للإتصال هدفاً أساسياً هو نقل المعلومات أو المعانى . والمرسل يهدف أساساً للتعبير عما يريد نقله للمستقبل وإشباع حاجة أو رغبة معينة. والمستقبل يهدف لتفسير وإدراك ما يعبر عنه المرسل . ويتشكل سلوك المستقبل كرد فعل للرسالة التى تلقاها بحسب المعنى الذى إستخلصه فأدركه من هذه الرسالة ، ويعد الإتصال فاعلاً إذا وصلت الرسالة للمستقبل وفهمها بوضوح كما قصد المرسل . وتتأثر جودة الإتصال سواء كان لفظياً أو غير لفظى بدرجة قدرة المرسل على تنظيم أفكاره وإختيار وسيلة أو وسائل التعبير وحسن صياغتها ، وعموماً بوضوح وقوة التعبير. كما تتأثر جودة الإتصال - أيضاً - بقدرة المستقبل على تفسير وإدراك ما أرسله المرسل .

طلب صاحب " سوبر ماركت " خمسمائة دجاجة من مدير مزرعة دواجن على أن تصله الكمية بعد شهر. وبعد أسبوع تبين لصاحب السوبر ماركت أنه قد بالغ فى تقدير حجم الطلب على الدجاج وأن الكمية أو الطلبية التى طلبها كانت كبيرة. فاتصل بمدير المزرعة تليفونيا وقال له " إقطع طلبيتى الى نصفين " وعندما وصلت الطلبية من المزرعة ، فوجئ صاحب السوبر ماركت بها وقد تضمنت خمسمائة دجاجة وكل منها مقطوعة لنصفين .

ولعل هذا المثال البسيط يوضح أهمية الإتصال فى مجال الأعمال . إن قصور الإتصال يعد سبباً فى كثير من المشكلات والعلاقات الشخصية بين الناس ، كما يعد سبباً فى كثير من المشكلات التنظيمية داخل المنظمات .

وفى الإدارة الحديثة أو المعاصرة التى تقوم على فرق العمل المتعددة أصبح للإتصال أهمية متعاظمة حيث إتسعت شبكة الإتصالات . فالموظف الواحد قد ينتمى لعدة فرق أو مجموعات عمل فى وقت واحد . فهو يعمل فى الإدارة التى ينتمى إليها ويعمل أيضاً فى فريق عمل آخر مؤقت أو أكثر لإنجاز مهمة معينة . من ناحية أخرى فإن القصور فى الإتصال يعملأ أو جمهور المنظمة فى أسواقها الداخلية أو الخارجية سواء من خلال أداء مندوبى البيع أو من خلال الإعلانات يمكن أن يؤثر سلباً فى عدة نواح . مثل تدنى صورة المنظمة فى أذهان عملائها أو جمهورها و/أو إنخفاض مبيعاتها و/أو إنخفاض أرباحها .

وبالنسبة للمديرين ، يعد الإتصال عنصراً هاماً فى ممارساتهم للعملية الإدارية التى تتألف من وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة . فكيف يستطيع المدير نقل وتوضيح رؤيته وأهدافه وخطته لمؤسسه ما لم يكن ماهراً فى الإتصال . وكيف ينظم وينسق جهود مروسيه بنجاح ويفوضهم فى بعض المهام ما لم يكن متمكناً فى إتصالاته بهم . أما فى القيادة ، فلن يكون المدير - كقائد - مؤثراً فى مروسيه وملهماً ومحفزاً لهم على الأداء المثمر وعلى الإبتكار والتميز إلا بإتصال مؤثر . وفى ممارسته لوظيفة الرقابة فإن الإتصال هو سبيله لجمع المعلومات اللازمة للمتابعة وتقييم الأداء وتحديد وتحليل الإنحرافات وصنع قرارات العلاج . ولما كان صنع القرارات هو جوهر الإدارة ، فلن يتسنى تحديد

المشكلة أو الموقف وتحديد بدائل التصرف وتقييمها واختيار أنسبها في غياب المعلومات التي يهيئها الإتصال .

وبالنسبة لكل العاملين أيا كانت مستوياتهم رؤساء كانوا أم مرموسين فإن القدرة على الإتصال الفاعل أو الناجح هي سبيل رئيسي للتقدم الوظيفي وتحقيق الذات . فإن تواضعت قدرة موظف أو موظفة في الإتصال فقد لا تتاح فرصة لإقناع الرؤساء بالمطلب أو المقترح . قد لا تتاح فرصة النقل المرغوب أو الترقى المطلوب . وتبدو أهمية الإتصال أكثر وأكثر إن كانت الوظيفة بطبيعتها تتطلب إتصالا مكثفا بآخرين . مثل وظيفة مندوب مبيعات أو موظف علاقات عامة .

سيساعدك الإستقصاء التالي على زيادة حساسيتك لأهمية تحري الإتصال الكامل والواضح في العمل .

إختبر فاعليتك في الإتصال

يتكون المقياس التالي من أوصاف متضادة لنمط الإتصال . فعلى كل سطر تجد جملتان تتدرجان على مقياس من (٧) إلى (١) . قيم فطك في الإتصال بوضع دائرة حول الرقم الذى يتفق مع عادتك في الإتصال . إن لم تكن تعمل كمدير ، تخيل كيف سيكون الوضع من واقع عملك وتجاربك في الاتصال بالناس.

اعتقد ان اتصالى بمرءوسى ،

يزيد من مصداقيتى	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- يقلل من مصداقيتى
دقيق	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- غير دقيق
واضح	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- غير واضح
يجيب على الأسئلة أكثر	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- يثير أسئلة أكثر مما
ما يثير أسئلة	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	يجيب عليها
فاعل (٥)	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- غير فاعل
كفء	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- غير كفء
منتج	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- غير منتج
يؤدى للنتائج التى أريدها	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- لا يؤدى النتائج التى أريدها
مؤثر	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- غير مؤثر
بهيمى صورة إيجابية عنى	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- بهيمى صورة سلبية عنى
جيد	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- سيئ
ماهر	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- غير ماهر
هادى ومسترخ	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- مشدود متوتر
مجز	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- غير مجز
لا يريكنى أو يحيرنى	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧	- يريكنى ويحيرنى

الرصيد الإجمالى (بحسب جميع الأرقام التى وضعت حولها دائرة)

إن كان رصيدك الإجمالى (٨١) أو أكثر ، فقد حلت نفسك كمتصل فاعل جدا . وإن كان رصيدك من (٥٩) إلى (٨٠) ، فقد حلت نفسك كمتصل فاعل . وإن كان من (٣٧) إلى (٥٨) ، فقد حلت نفسك كمتصل غير فاعل ، وإن كان رصيدك الإجمالى من (١٥) إلى (٣٦) فقد حلت نفسك إلى متصل غير فاعل للغاية .

ولزيادة دقة تقييم ذاتك ، إسأل شخصا آخر يعرفك ليقيم فطك الإتصالى ، باستخدام هذا الإختيار ، ومن الطبيعى أنك ستستطيع تحسين إتصالك -إن كنت تحتاج لذلك فعلا- بدراسة هذا الفصل بهذا الكتاب وكذا من كتب أخرى تناقش نفس الموضوع

(٥) التفاعلية هى قدرة على تحقيق أهداف أو نتائج مرغوبة . وهكذا فالإتصال الفاعل هو الذى يحقق للمتصل ما يريد من آخر أو آخرين .

عملية الاتصال

تتطلب صياغة الرسالة المراد نقلها لطرف آخر عناية ودقة بحيث يفهما المستقبل كما قصد المرسل. وفي إجتماع عقده أحد المديرين بموسيه بهدف الاتفاق على إجراءات لتحسين الجودة، قال المدير لأحد الفنيين "الجودة تراها فى عين من يراها". مشيرا لعينيه وبعد الإجتماع قال هذا الفنى لزملائه " لا تشعروا أنفسكم فالمدير يرى الجودة برؤيته الذاتية ". وبينما كان المدير يقصد أن العميل هو الحكم النهائي على الجودة، فقد فهمها المربوس على أن الجودة هى ما يراه هذا المدير ذاتيا.

خطوات عملية الاتصال

تتعدد مراحل عملية الاتصال . وتتوزع هذه المراحل بين المرسل والمستقبل. لنبدأ أولا بالمرسل . أنه : (١) يحدد هدفه من الإتصال ، (٢) يختار الفكرة، (٣) يختار وسيلة التعبير ويصيغ رسالته، (٤) يرسل رسالته.

١- تحديد هدف الاتصال

لا يتصل أحد إلا لهدف أو حاجة . قد يكون الهدف الحصول على شيء، أو قد يكون التعبير عن رأى أو شعور معين مثل تعاطف أو مواساة أو حب أو إستنكار أو كره .. إلخ .

٢- إختيار الفكرة

بحاجة المرسل لتحديد الفكرة موضوع الإتصال . فكرته التى سيطرحها على المستقبل. والمرسل الماهر هو الذى يكون أكثر من فكرة ثم يقيم أفكاره ليختار

أنسبها .

خذ مثلاً موظف هدفه الحصول على إجازة . سينشئ أكثر من فكرة فى هذا الصدد . مثلاً، الفكرة الأولى هى أن العام قارب على الإنتهاء وأن رصيد الإجازة غير المستغل لا يرُحَلّ للعام التالى . والفكرة الثانية أنه مرهق ويحتاج لفترة راحة . والفكرة الثالثة أنه يستكمل دراسته ويحتاج لفترة تركيز فى الدراسة للإستعداد للإختبار .. وهكذا . ثم يقيّم هذا الموظف كل من هذه الأفكار ويختار أنسبها أى ما يراه أفعال وقعا وتأثيرا على رئيسه (المُستقبل) . لنفترض أنه يعرف إهتمام وتقدير رئيسه بمن يدرسون ليحسنون مستقبلهم . إذن سيختار فكرة أنه يحتاج للإجازة للإستعداد للإختبار .

٢-إختيار وسيلة التعبير أو قناة الإتصال

هناك عدة وسائل أو وسائط أو قنوات لنقل رسالة المُرسِل . هناك الهواء للكلمات المنطوقة، والورقة أو الأوراق للكلمات المكتوبة . وللکلمات المكتوبة أيضا يمكن استخدام البريد الإلكتروني . وهو نقل فوري أو آلى لرسائل مكتوبة على أجهزة حاسب آلى مرتبطة ببعضها . أو يمكن نقل الرسالة المكتوبة على لوحة بيانات إلكترونية متصلة بالحاسب مثل تلك نراها فى محطات السكك الحديدية موضحة أرقام القطارات ومواعيد قيامها أو وصولها، وكذا فى المطارات أو أماكن تجمع العاملين فى المنظمات الكبيرة .

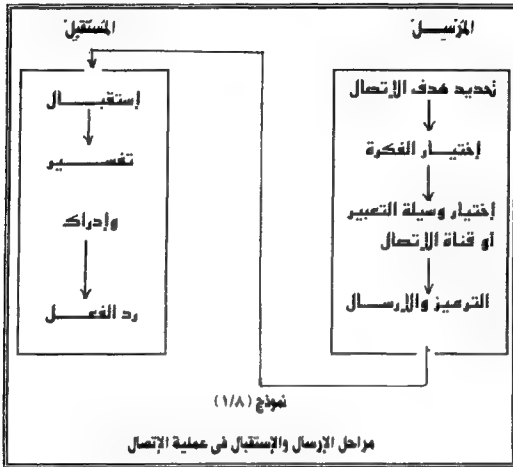
ومادما نتحدث عن كلمات سواء منطوقة أو مكتوبة، فنحن نتحدث عن إتصال لفظى حيث تكون الألفاظ هى وسيلة أو قناة التعبير. وهذا ما يميزها عن الإتصال غير اللفظى حيث تكون تعبيرات الوجه وحركات اليد أو الجسم هى

وسيلة التعبير . وأحد أهم مزايا الإتصال اللفظي المنطوق أو المكتوب أن الرسالة اللفظية يمكن نقلها والحصول على إستجابة المرسل لها فى وقت محدود للغاية . فان كان المُستَقْبِلُ غير متأكد من معنى الرسالة ستتيح المعلومات المرتدة بسرعة للراسل أن يكشف موضوع عدم التأكد ويصحح رسالته . وعلى ذلك فان العيب الأساسى هو إحتمال التشويه أو التحريف خصوصا إن كان يجب أن تقرأ الرسالة خلال أو عبر عدد من الأشخاص . وكلما زاد عدد الوسطاء الذين تنتقل من خلالها الرسالة، زاد احتمال التشويه أو التحريف .

أما الإتصال المكتوب، فيتضمن الخطابات والمذكرات والمجلات الدورية التى قد تصدر عن المنظمة، ولوحات الإعلانات بردهات المنظمة، أو أى وسيلة أخرى تنقل الكلمات المكتوبة أو الرموز . وعندما تكون الإتصالات معقدة ومطولة، كأن تكون وقائع إجتماع أو تكون فى شكل صياغة لسياسة إدارية أو قواعد منظمة للعمل يحسن وجود صيغة مكتوبة أو سجل دائم يمكن مراجعته لوقائع الإتصال .

ومن المهم إختيار وسيلة أو وسيط نقل الرسالة بما يتناسب وطبيعة الرسالة المنقولة . وكذا بما يتناسب وطبيعة أو شخصية المُستَقْبِلِ . فمثلا لو أن مدريا لكرة القدم يود أن ينبه حارس مرماه لإحكام رباط حذائه . فقد يكون مناسبا أن يستخدم كلمة منطوقة لتنبية الحارس . لكن من غير المناسب إرسال نفس الرسالة عبر لوحة بيانات إلكترونية، مثلا .

ويوضح النموذج التالى رقم (١/٨) مراحل عملية الإرسال والإستقبال موزعة على كل من المرسل والمستقبل :



وفى تحديده أو اختياره وسيلة التعبير يقوم المرسل أولاً بترميز رسالته ثم ينقلها من خلال وسيلة أو قناة الاتصال .

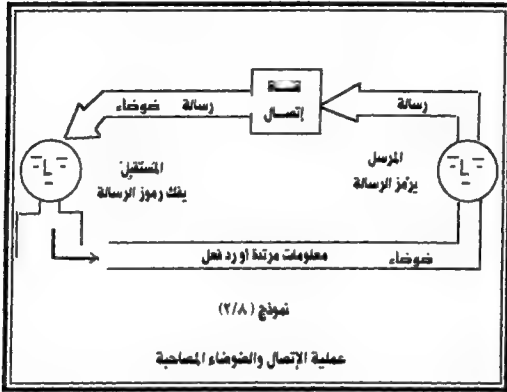
٤- ترميز الرسالة Encoding والإرسال

فى مرحلة الإرسال، يجرى ترميز الرسالة فهو تنظيم لأفكار المرسل الذى تتضمنها رسالته فى رموز الاتصال. هذه الرموز قد تكون كلمات أو إشارات أو إيماءات أو حركات للبدن أو للجسم. وإذا ما إختار المرسل أن يستخدم الكلمات كرموز، فإن تمكنه من لفته سيسهل عليه ذلك كثيراً. أما إن إختار استخدام تعبيرات الوجه كرموز مع الكلمات، فإن رسالته ستكون مؤثرة عندما تنسجم

مدلولات لفظه مع تعبيرات وجهه . وحيثا لو إنسجم هذا كله مع حركات جسمه .
إذ أن هذه الرموز كحزمة واحدة تكون أقوى وأكثر تعبيراً عن رسالة المرسل، ومن
ثم أقوى تأثيراً في المستقبل .

وعندما يُرمز المتحدث رسالته، يتأثر ترميزه بأربعة عوامل هي: (١) المعرفة
و(٢) المهارة و(٣) الاتجاهات. أما بالنسبة للمعرفة فإننا مقيدون - فيما نقله
للغير - بقدر معرفتنا في الموضوع الذي نتناوله . فأنت لا تستطيع نقل ما لا
تعرفه . وحتى إن كانت معلوماتك مكثفة للغاية فقد لا يستطيع المستقبل العادي
استيعاب رسالتك. وأما بالنسبة للمهارة فهي متطلب هام لصياغة الرسالة . فإن
افتقر مؤلف كتاب لمهارة الصياغة فلن تصل رسالته لطلابه أو لقرائه بالصيغة
المرغوبة . كذلك فإن نجاحه في الإتصال بطلابه أو بقرائه يتطلب مهارته في
القراءة والتحدث والإنصات، وشرح علاقات السبب والنتيجة . وبالنسبة
للإجهاات أو المشاعر إزاء المرسل أو موضوع الحديث فإنها ستؤثر في سلوكك
خلال الإتصال .

وبعد أن يقرر المرسل أي وسيلة أو قناة يراها أنسب لنقل المعنى ويقوم بترميز
رسالته، تبقى المرحلة الأخيرة في مهمته وهي الإرسال . يتمثل الإرسال في القيام
بالسلوك أو الفعل الناقل للمعنى . أي في الحديث أو الكتابة (كإتصال لفظي)
أو بالتعبير بالوجه أو بحركة يد أو جسم (كتعبير غير لفظي) . فمثلا قد تكفي
نظرة عدم رضا من مشرف أو مدير لنقل رسالته لمروسة بعدم رضائه عن أدائه .
كما أن إبتسامته منه في إجتماع تعد تعبيراً مؤثراً عن رسالة مؤداها "أعجبنى
رأيتك" . وعادة ما تتعرض الرسالة خلال إنتقالها من المرسل إلى المستقبل،
للضوضاء . وهذا ما يعرضه النموذج التالي رقم (٨/٢)



فالرسالة خلال نقلها إلى المستقبل عبر قناة إتصال تتعرض لضوضاء بدرجة أو بأخرى . فهناك - مثلاً - الضوضاء المادية الصادرة عن صوت أو أصوات آلات أو أجهزة، أو موظفين بنفس المكان أو مكان مجاور، أو عن سيارات . وهذه الضوضاء قد تشوه الرسالة أو تشوش عليها . وهناك أيضاً الضوضاء النفسية أى الإنفعالات لدى المستقبل مثل الخوف أو القلق أو الغضب، والتي تسبب عدم الإلتباه أو الإكتراث . وهي مصادر - لضوضاء - داخلية تحول بين المستقبل وبين حسن واكتمال التفسير والفهم .

لنتحول الآن إلى المستقبل . إنه (١) يستقبل و(٢) يفسر أو يفك الرموز، وإدراك المعنى ثم (٣) يقوم برد الفعل كما يلي :

١- الاستقبال

يستقبل المرسل ما يتلقاه بالحواس . فإن أرسل المرسل فكرته أو معلومته في صيغة منطوقة فالأذن تستقبل . وإن كان الإرسال في صيغة مكتوبة أو صيغة أخرى غير لفظية (مثل تعبيرات الوجه أو حركات الجسم) فالعين هي التي تستقبل . وقد يحدث الاستقبال - وهذا هو الغالب في حالات كثيرة - بالأذن والعين معا . ثم ترسل الحواس ما استقبلته عبر الأعصاب إلى مركز الإدراك بالمخ.

٢- التفسير أو فك الرموز Decoding

هنا يقوم المستقبل بتفسير الرسالة التي تلقاها . فبعد الاستقبال بالحواس ترسل هذه الحواس إشارات بما تلقت - عبر الأعصاب - إلى مركز الإدراك بالمخ . وهذا بدوره يفسر رموز الإتصال . وكيفما كان التفسير يكون الإدراك . فإن استطاع المستقبل أن يفسر ما تلقاه بشكل سليم، فقد أحسن إدراك المعلومة أو المعنى الذي قصد المرسل نقله .

والمستقبل في تفسيره للرسالة، يسعى لتحويلها أو ترجمتها إلى معنى مفيد يدركه . وهنا قد تتواجد معوقات للإتصال . فغالبا ما يفسر الناس ما يتلقون من رسائل وفقا لحاجاتهم ودوافعهم وتوقعاتهم . فالنشال - وهو ينشل - قد يفسر نظرة شخص مجاور له على أنه يرى عملية النشل، برغم أن هذا الشخص لم يلاحظ شيئا في الحقيقة . ومن ينتظر صديقا له يتوقع حضوره في الساعة مساءً، ثم يسمع جرس الباب يدق، قد يفسر الأمر على أن صديقه وصل بغض النظر عن حقيقة ذلك .

بعد التفسير والإدراك من جانب المُستقبل، يجرى رد الفعل . فإن تصرف المستقبل كما أراد أو توقع المرسل كان الإتصال ناجحا ككل . فمن وجهة نظر المدير أو الرئيس يقاس نجاح الرسالة بمدى تطابق ما فعله المرعوس مع ما أراده رئيسه . ومن وجهة نظر الموظف كمرعوس، يقاس نجاح رسالته بمدى تفهم أو استجابة رئيسه لمطلبه . ومن وجهة نظر البائع، يقاس نجاح رسالته بمدى تأثير وإقناع العميل بما قاله البائع، ومن ثم بمدى إقدامه على الشراء أو التعاقد .

٣- رد الفعل

والمُستقبل وقد أدرك معنى الرسالة (سواء كان إدراكه صحيحا أو غير صحيح) يتصرف . يتحرك أو يتكلم وهذا هو رجع الصدى، فإن تحدث أو كتب أو عبر بعينيه أو بوجهه أو يديه أو جسمه، فإنه يقدم معلومات أو معاني مرتدة للمرسل . هذه هى إستجابة المستقبل . وهى إستجابة قد تكون كما أراد المرسل، أو لا تكون . فقد لا يفهم المرسل إليه الرسالة، أو يفهمها لكنه لن يستجيب لها لسبب أو لآخر .

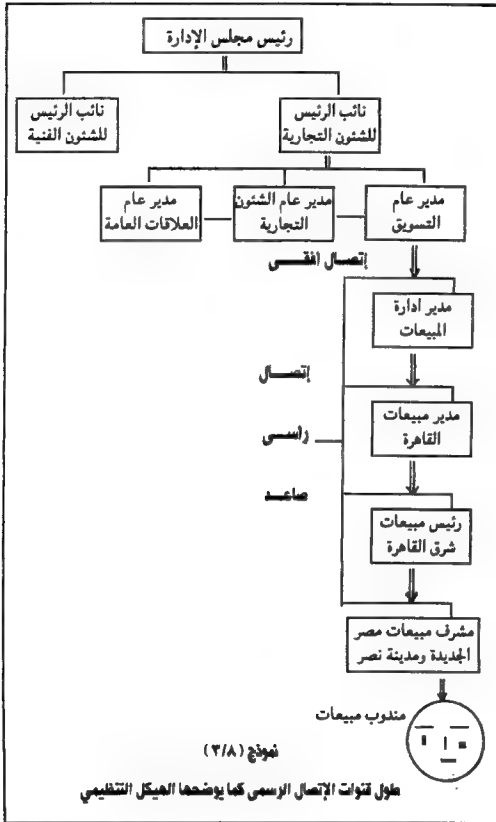
خذ مثلاً، أن مديرا لمصنع ملابس جاهزة وقد تلقى رسالة من مُورِّد القماش يخبره باستحقاق موعد سداد قيمة القماش المورد للمصنع . وأنه فى حالة تأخر السداد ستُتخذ الإجراءات القانونية . إن مدير المصنع يفهم الرسالة، لكنه يقرر ألا يستجيب لها . لأنه يرى القماش الذى تلقاه مخالفا للمواصفات المتفق عليها . وهنا فإن عدم إستجابة المستقبل لا ترجع لقصور فهم الرسالة، بل لسبب آخر غير ذلك .

القنوات التنظيمية للإتصال

تنتقل الرسائل فى المنظمات عبر قنوات أو مسارات متعددة . قد تكون قناة الإتصال رسمية أو غير رسمية . كذلك قد تكون هابطة من أعلى ، أى من مستوى إدارى أعلى لمستوى أو مستويات أدنى . أو تكون صاعدة من أدنى لأعلى . وقد تكون أفقية . وأخيرا قد تكون عرضية مائلة أى من مستوى أو مستويات أعلى لمستوى أو مستويات أدنى لكنها فى إدارة أو قسم غير ذلك الذى يتبع الإدارة الأعلى . وإليك شرحا لذلك .

قنوات الإتصال الرسمية

قنوات الإتصال الرسمية هى المسارات الرسمية لإرسال معلومات داخل وخارج المنظمة . ويتمثل المصدر الأوّلى للمعلومات عن القنوات الرسمية فى خريطة الهيكل التنظيمى . فهى توضح القنوات التى يُفترضُ أن تسلكها الرسائل . فبالنظر إلى الهيكل التنظيمى يستطيع باحث تسويقى بإدارة التسويق أن يعرف كيف ينقل رسالته إلى رئيس مجلس إدارة الشركة . إنه سيقدم طلبه لمدير إدارة التسويق الذى سيرفعه بدوره لرئيس مجلس الإدارة . وفى كثير من الشركات الكبيرة التى يكون هيكلها التنظيمى هرميا متعدد المستويات الإدارية يكون على الموظف أو العامل البسيط أن يرسل رسالته أو طلبه عبر ست أو سبع مستويات إدارية أو تنظيمية ، أو أكثر كما يوضح النموذج التالى رقم (٣/٨)



ولا شك أن رسالة هذا الموظف التي تنتقل عبر ست مستويات تنظيمية حتى تصل للمستوى السابع وهو رئيس مجلس الإدارة، تستغرق وقتا طويلا نسبيا في رحلة الصعود ثم رحلة العودة بالقرار الذي سيخذه الرئيس . وأن هذا قد يسبب درجة من القلق وانخفاض الرضا لدى هذا الموظف . لكن يمكن تخفيف هذا الوضع لو أتيحت درجة من اللامركزية، ففوض رئيس مجلس الإدارة بعض سلطاته إلى نائبه وبعضها إلى مستوى المدير العام أو أقل .

قنوات الإتصال غير الرسمية

يحدث الإتصال غير الرسمي عندما يتبادل موظفون أو موظفات بالمنظمة معلومات وآراء مع أقرانهم أو حتى مع شاغلي مستويات وظيفية أو تنظيمية أعلى . كل ما في الامر أن الإتصال لا يأخذ طابعا رسميا . مثلا عندما يلتقي موظفون - كزملاء - في المصعد أو المقصف (الكافيتريا) أو في رحلة نظمها الشركة أو الهيئة .

وقد يميل موظف لعدم الإتصال برئيسه مستفسرا عن أمر معين أو طالبا لرأي أو مشورة . لكنه يتحدث مع زميل له يراه متمرسا وخبيرا في الموضوع الفني الذي يحتاج لمشورته فيه . وهنا فالإتصال يتم خارج قناة أو قنوات الإتصال الرسمية . ولا شك أن الاتصالات غير الرسمية تكمل أو تتكامل مع الإتصالات الرسمية .

وتعد الأحاديث المتبادلة والمشاركة للموظفين(*) صورة رئيسة لوسائل غير رسمية لنقل المعلومات في المنظمات . وهي تمثل مسارات متشابكة تستخدم لتسريب معلومات وشائعات ونجيمة . كما قد تستخدم لنشر أو تسريب معلومات

(*) Garpevine

أو شائعات عبر قنوات غير رسمية .

فمثلا تريد الادارة أن تلمح للعاملين بأنها ستخفض قدر الحوافز الجماعية ما لم يكونوا أكثر حماسا وأعلى إنتاجية فى العمل . ورغم أنها ما زالت تفكر فى ذلك ولم تتخذ قرارا بعد، فإن نقل هذا الاتجاه للعاملين عبر شبكة أحاديثهم المشتركة قد يؤدي لزيادة دافعيتهم وإنتاجيتهم .

وهناك عدة خصائص هامة للأحاديث المشتركة للعاملين، أهمها :

أ- تعد هذه الأحاديث مصدر المعلومات الرئيسى للعاملين والعاملات عن الأحداث فى المنظمة . وغالبا ما يكون تأثيرها عليهم أقوى من الرسائل التى يتلقونها عبر قنوات الإتصال الرسمية، والتى يعتبرونها أخبارا قديمة أو بائخة .

ب- تنتقل المعلومات عبر أحاديث العاملين بسرعة ملحوظة، لا سيما إن كانت المعلومة هامة . فمثلا معلومة عن إستقالة مفاجئة لأحد المديرين أو فصل موظف أو تغيير فى مواعيد العمل، قد تنتشر خلال المنظمة فى نصف ساعة أو أقل .

ج- غالبا ما تكون المعلومات المنقولة عبر الأحاديث المشتركة للعاملين، صحيحة . لذلك فهم يصدقون معظمها طالما تلقوا تعزيزا لتصديقها من قبل.

د- عادة ما تنتقل الرسائل عبر الأحداث المشتركة شفاهة فى صيغة لفظية وكذا غير لفظية . ومع ذلك فقد يستخدم العاملون صيغة كتابية عندما

يتناولون معلومات مكتوبة فى مظاريف أو أوراق مطوية .

هـ - أحيانا يسرب المديرون أخبارا عبر شبكة الأحداث المشتركة للعاملين لإستشراف رد فعلهم إزاء موضوع شائك أو مشير للجدل، وقبل اتخاذ قرار رسمى بشأنه . لنفترض مثلا أن الإدارة تتجه لإستبدال نظام للحوافز الجماعية بآخر يضم حوافز جماعية وأخرى فردية للمتميزين . إنها مستسرب أخبارا عن هذا الاتجاه . وتقيس رد فعل العاملين . فإن كان سلبيا تماما ، فقد تغير القرار أو تغير خطة تنفيذه .

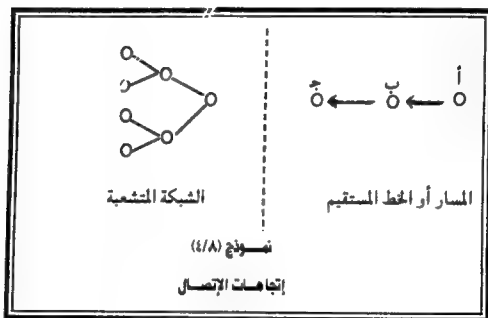
الشائعات

الشائعة هى معلومة كاذبة تصاغ أحيانا فى قصة قصيرة، غالبا ما تُقال همسا . ويصدرها شخص غير مخول بالإدلاء بالمعلومة، معبرا عما فى ذاته أو فى اللاشعور من اتجاهات أو آمال أو توقعات أو إحباطات أو رغبات مكبوتة أو غيرة أو حقد تجاه شخص آخر أو أكثر . وغالبا ما تكون الشائعة إحدى أسلحة الحرب النفسية سواء فى المجال السياسى أو فى مجال الأعمال بين رجال الأعمال أو على مستوى المنظمة الواحدة . وفى بيئة العمل تتنوع موضوعات الشائعات . فمثلا قد تتمثل فى نقل مدير، أو ترقية فلان، أو زواج مدير من سكرتيرته، أو إنحراف أخلاقى لفلان أو إعلان، أو حوافز متوقع صرفها أو تغيير فى مواعيد العمل، وما إلى ذلك .

وللإشاعة أو الشائعة أطراف ثلاثة . أما الأول فهو مُرَوِّجها . وأما الثانى فهو موضوع الإشاعة، وأما الثالث فهو مستقبلها . وتُنسَجُ الشائعات وتروج لعدة أسباب أهمها :

- أ - نقص الحقائق أو عدم الإعلان عنها لجمهور العاملين .
- ب - التغطية على أخطاء أو إنحرافات حدثت من أشخاص ذوي نفوذ أو أشخاص يدعمهم آخرون "مسنودين"
- ج - غياب أو قصور ديمقراطية الإدارة، واتجاه المديرين لاستخدام بعض المرومين في التجسس على زملائهم .
- د - إفتقاد الثقة بين المدير ومرؤسيه بحيث يسيئون تأويل أو تفسير تصرفاته ويسهل عليهم قبول أو إصدار شائعات ضد المدير .
- هـ - رغبة فرد أو مجموعة في الانتقام من فرد آخر سواء كان زميلا، أو مديرا أو مساعدا للمدير .
- وعادة ما يقوم مصمم الشائعة بتلقف واستخدام معلومات قليلة متفرقة وتركيبها في قصة تتفق مع هواه ومع أهواء واشتياق آخرين . ويراعى أن تكون هذه القصة مؤيدة أو معززة لشكوكهم ومخاوفهم أو لتوقعاتهم، أو منسجمة مع كراهيتهم لشخص لا يحبونه أو لا يستريحون إليه . كأن يكون مديرا سلطويا متحكما (شائعه سلبية) . وقد تأخذ الشائعة منحى إيجابيا . كأن يشيعون عن شخص يحبونه ويتوقعون منه خيرا أنه سيكون الرئيس أو المدير القادم . أو تعبر الإشاعة عن آمال وتوقعات طيبة للعاملين . فينسجون شائعة بشأن زيادة في الحوافز أو خفضا لساعات العمل .
- وتنتشر الشائعات في عدة اتجاهات أو مسالك . فهناك المسار أو الخط المستقيم . حيث يخبر الشخص (أ)، الشخص (ب)، والأخير يخبر الشخص (ج).

وهكذا . أو تنتقل الشائنة عبر شبكة متشعبة، فالشخص (أ) يتصل بكل من (س) و(ص) . ويخبر كل منهما شخصين آخرين وهكذا . وقد يقوم



كل من (س) و(ص) ليس فقط بإخبار شخصين آخرين بل عدة أشخاص آخرين . وهذا ما يفسر سرعة إنتشار الشائعات على مستوى المنظمة ككل .

آثار الشائعات

فى الغالب تكون للشائعات آثار سلبية، هذه أهمها :

أ- تشويه مدركات العاملين - فرادى وجماعات - بشأن زملاء أو ممرضين أو رؤساء وبشأن علاقات العمل .

ب- يؤدى تحوير الشائعات وسوء تفسيرها لتشويه وتضليل مضمون الرسالة أو الرسائل موضوع الإتصال. تشويه وتضليل التفكير والسلوك . وقد تؤدى لصراع بين أطراف فى بيئة العمل .

- ج- تؤثر الشائعات سلباً على حكم وتقدير الرؤساء بشأن أداء وسلوك مروعسيهم . وقد تؤثر سلباً على صنع الرؤساء لقراراتهم بشكل عام .
- د- عندما تؤثر الشائعات سلباً على معنويات العاملين ورضائهم عن العمل، قد تؤثر سلباً على الإنتاجية الفردية أو الجماعية .
- هـ- قد يترك موظفون أو موظفات أكفاء العمل بالمنظمة كاستجابة لشائعات مستهتمة . وغالباً ما يكون هؤلاء من خيرة موظفي المنظمة، ويبادرون لذلك لأنهم مطلوبون - لكفاءتهم - في منظمات أخرى .

السيطرة على الشائعات

إن أول ما تفعله أو يفعله مدير عندما تسرى شائعة ليس البحث عن مروج الشائعة، لكن البدء بإبطال أثر أو مفعول الشائعة وتبديده . وفي مجال الأداء التنظيمي بالمنظمات المختلفة، هذه نصائح للمديرين لإيقاف الشائعات والسيطرة عليها :

أ- نقل واضح ودقيق ومفهوم للمعلومات والحقائق التي يحتاجها العاملون والعاملات . فكلما قلت هذه المعلومات والحقائق تزايدت فرص نسج وانتشار الشائعات .

ب- مراعاة أن يكون الإتصال دورياً و سريعاً .

ج- تشجيع العاملين والعاملات على استخدام قنوات الإتصال الرسمية دون تردد أو خوف . أي تحسين الإتصالات الرسمية الرأسية الصاعدة بشكل خاص .

د- تشجيع الاتصالات المباشرة وجعلها أيسر وأرحب من الإتصالات غير المباشرة .

هـ- إشراك العاملين والعاملات فى عمليات صنع القرار بما يتناسب ودرجة توافر كل من قدراتهم ورغباتهم فى هذا الشأن .

مقابلات المصادفة (*)

يمكن أن يمثل الإتصال غير الرسمى بين المديرين والعاملين قناة إتصال غير رسمية فاعلة وكفؤة . إن المديرين الفاعلين لا يقيدون إتصالاتهم بالإجتماعات الرسمية لكنهم يجمعون معلومات قيمة خلال مقابلات المصادفة .

وقد تحدث وقائع الإتصال تلقائيا أو مصادفة فى كافيتريا المبنى أو بالمصعد أو خارج مقر العمل مطعم أو مقهى أو فى مكان عام آخر . فمثلا - خلال تواجدهما فى المصعد - إن سأل مدير أحد مسئولى التسويق عن ما حدث بشأن العقد المزمع إبرامه مع أحد عملاء الشركة، فقد يحصل فى دقيقتين على معلومة كان يمكن أن يخصص لها إجتماعاً يستغرق نصف ساعة .

وتختلف مقابلة المصادفة عن أسلوب الإدارة بالتجوال - حيث ينتقل المدير من مكتبه ليمر على الموظفين بمواقع عملهم - فى أن الإتصال خلال الإدارة بالتجوال يكون عمديا ومخططا . بينما تكون مقابلة المصادفة غير مخططة .

ويحتاج المديرون لأن يتقبلوا قنوات الاتصال غير الرسمية وأن يحاولوا استخدامها لصالحهم وصالح العمل . إن تجاهل هذه القنوات قد يؤدي إلى خسارة معلومات قيمة ومقيدة فى التقييم والتخطيط وصنع القرار .

(*) Chance Encounters .

اتجاهات الإتصال

تنتقل الرسائل فى المنظمات فى ثلاثة اتجاهات : (أ) رأسية أى هابطة من أعلى لأسفل وصاعدة من أسفل لأعلى ، و(ب) أفقية ، و(ج) أفقية مائلة عبر المستويات التنظيمية ويمكن أن تطور منظمة شبكة للإتصالات وفق هذه الاتجاهات. وشبكة الإتصال تمثل نطا أو إنسيابا لرسائل متداولة ضمن تنظيم المنظمة .

الإتصال الرأسى

يتضمن الاتصال الرأسى نوعان من الإتصالات . الإتصالات الهابطة من مستوى أو مستويات أعلى لمستوى أو مستويات أدنى . وكذا الاتصالات الصاعدة من أدنى لأعلى .

الإتصال الهابط

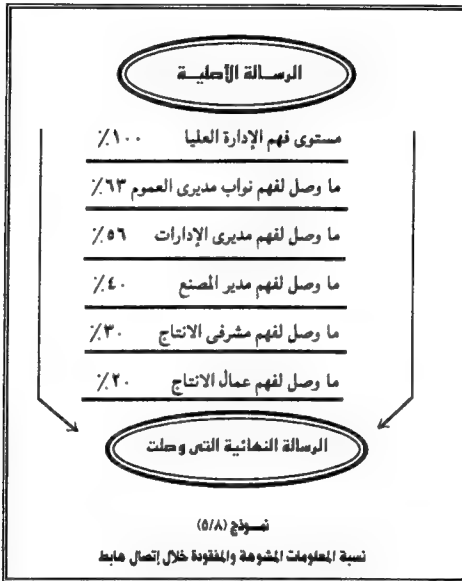
يمثل هذا الإتصال فى إنسياب رسائل من مستوى إدارى لمستوى إدارى آخر أقل . ويستخدمه المديرون للتأثير على مروعسيهم وتوجيههم . وتتضمن الرسائل الهابطة - عادة - أهدافا واستراتيجيات وسياسات وتعليمات أو إجراءات للعمل. كما تتضمن تقييم المستوى الأعلى للمستوى الأدنى. كذلك تجد مديرى الإدارة العليا يرسلون توجيهاتهم لمروعسيهم فى منشورات أو تعليمات . زد على هذا أن الإتصال الهابط يساعد المديرين فى ممارستهم لوظائفهم تخطيطا وتنظيما وقيادة ورقابة .

ومن المناسب بل والمفضل أن يسمح الرؤساء باتصال ذى اتجاهين مع

مرعوسيههم. بمعنى أن توجيه المدير رسالة إلى مرعوسيه يقتضى تأكده من فهم مرعوسه للرسالة. وهذا يتطلب أن يشجع مرعوسه على الاستفسار واستيضاح ما قد يغمض عليه. وأما إذا كان الإتصال هابطاً فقط من المدير دون السماح باتصال صاعد للاستفسار أو دون طلبه إتصالاً صاعداً من مرعوسيه ليتأكد من فهم المرعوس، فهذا إتصال فى إتجاه واحد قد يؤثر هذا سلبي على فاعلية الإتصال.

فلإن كان سلوك المرعوس هو ما توقعه الرئيس أو المرسل ، دل هذا على أن الرسالة قد استقبلت وتمت وقبلت . أما ان لم يتخذ المستقبل أى المرعوس - فى هذا الصدد - أى رد فعل أو كان رد فعله مختلفاً عما توقعه رئيسه ، فهذا يعنى أن الرسالة قد لا تكون وصلت أو وصلت لكن المستقبل لم يفهمها أو فهمها ولم يستحسنها أو رفضها . وهنا يساعد الإتصال ذى الإتجاهين فى توضيح مدى فهم المستقبل للرسالة وسبب عدم فهمه أو استحسانه أو رفضه لها .

وأحياناً لا تكون الإتصالات الهابطة موفقة . فلأن الرسالة تنتقل عبر عدة مستويات إدارية ضمن التدرج التنظيمى ، فقد تشوه أو تحرف رؤساء تفسيرها . يوضح النموذج التالى رقم (٥/٨) مثالا يتضح منه أن ٦٣٪ فقط من مضمون رسالة الإدارة العليا قد وصل لمستوى نواب مديرى العموم ، وأن ما وصل منها للمستويات الأدنى وصل متناقصاً بسبب تعدد هذه المستويات ، وما يحدث لدى كل مستوى من تشويه أو تحريف أو حجب لبعض عناصر المعلومة .



الإتصال الصاعد

فى الإتصال الصاعد ينتقل العاملون فى مستوى أدنى معلومات أو توقعات أو تطلعات أو أفكار بمقترحات للمستوى الإدارى الأعلى. وكلما زاد عدد المستويات التنظيمية وزادت درجة المركزية الإدارية ، طال الوقت المستغرق فى الإتصال الصاعد .

وهناك عدة سبل يمكن أن تتخذها الإدارة فى المنظمات لتيسير الإتصال
الصاعد مثل

١- سياسة الباب المفتوح

تتيح هذه السياسة الفرصة لأى موظف لتقديم شكواه للإدارة العليا دون
الاستئذان مقدما من رئاسته المباشرة . وهذا يساعد الموظفين على حل مشكلاتهم
إضافة لتعزيز فاعلية الإتصال الصاعد . إذ يحاط المديرون علما بمشكلات
الموظفين والعمل وأسبابها وآثارها المتوقعة .

٢- مقابلات الاحياء المفتوحة (*)

فى هذا النوع من المقابلات تجتمع مجموعة موظفين شهريا مع إثنين أو ثلاثة
من مديرى الإدارة العليا . ويتغير الموظفين من شهر لآخر . والموظفون هنا يمثلون
وحداتهم الإدارية (أى الإدارات أو الأقسام) التى ينتمون إليها أكثر من كونهم
مقدمين لأسئلة وإقتراحات شخصية . ويجيب المديرون على هذه الأسئلة وأسئلة
أخرى تشور أو تثار خلال المقابلة . وتسجل وقائع المقابلة فى مذكرة تحفظ كمرجع
لدى الموظفين بالإدارات والأقسام . ومن أمثلة الأسئلة التى تقدم خلال هذه
المقابلات : "لماذا تأخر تركيب نظام تكييف الهواء الجديد فى إدارتنا ؟" و "متى
سيبدأ تطبيق نظام الحوافز الجديد؟" .

٣- صندوق الشكاوى

تحرص منظمات كثيرة على وجود قنوات لتلقى الشكاوى من العاملين .
شكاوى بشأن أمور مثل : معاملة المشرفين أو المديرين ، وظروف العمل ،

(*) Speakeasy Interviews.

والنزاعات الشخصية ، والمضايقات بين الجنسين ، وطرق العمل المرهقة أو غير الفاعلة .

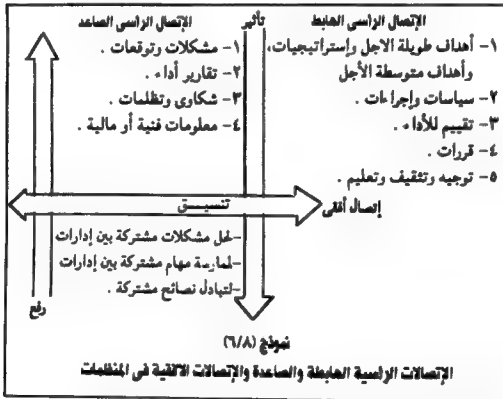
وتختلف درجة إقبال الموظفين على ولوج قنوات الإتصال الصاعد من المنظمات الأكثر بيروقراطية إلى تلك الأقل بيروقراطية . ففي المنظمات الأقل بيروقراطية يشعر الموظفون برحابة صدر الإدارة وترحيبها بشكاواهم وإقتراحاتهم . بينما فى المنظمات الأكثر بيروقراطية قد يخجل أو يهاب الموظفون من الإتصال الصاعد برؤسائهم الأعلى . فهم يدركون أن فى ذلك إنتهاكاً للتسلسل القيادى . وهكذا فإن خوف العاملين يحد من الإتصالات الصاعدة. فقد يخافون أن يرفض المديرين مقابلتهم أو التحدث إليهم . أو قد يخافون النظر إليهم باعتبارهم حملة الأخبار السيئة عن مشكلات أو معوقات فى مجال العمل .

الإتصال الأفقى

فى الإتصال الأفقى ، يتبادل العاملون - على نفس المستوى التنظيمى - رسائلهم . فقد يتحدث مدير لمدير آخر أو يتحدث موظفون وموظفات يعملون بإدارة واحدة مع بعضهم . يتبادلون معلومات أو نصائح بشأن العمل وجدوله ومواقفه . أو يتبادلون أحاديث شخصية . والإتصال الأفقى مطلوب لتبادل المعلومات وتكامل المهام والإختصاصات ومن ثم إنجاز العمل . فإن غاب أو تعثر الإتصال الأفقى فقد تتكرر جهود وأنشطة أو يتأخر إنجاز العمل أو تنخفض الجودة .

من ناحية أخرى فإن الإتصالات الجانبية بين الزملاء يمكن أن تعزز قدرات الإبتكار (*) . لأن تبادل الأفكار واحتكاك العقول فى جلسات أو حلقات التفكير الإبتكارى التى تسمى بـ "العصف الذهنى" (Brainstorming) يفرز أفكاراً إبتكارية مفيدة . وهى نتيجة ممتازة لاسيما إن حسنت عمليات الإتصال بين هؤلاء المفكرين .

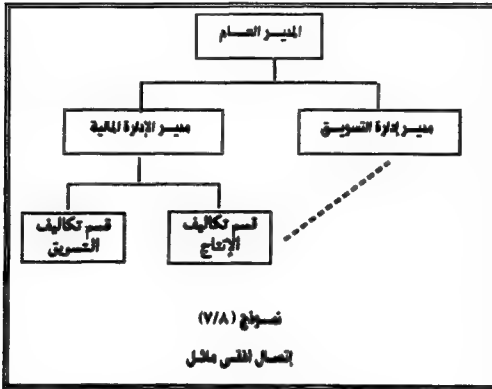
ويوضح النموذج التالى رقم (٦/٨) إتجاهى الإتصال الرأسى هبوطاً وصعوداً وكذا الإتصال الأفقى فى المنظمات .



(*) يأخذ الإبتكار عدة صور . فهو يتمثل فى تطوير لشيء موجود مثل عملية إنتاج أو أداء وظيفى، أو سلامة أو خدمة أو هيكل تنظيمى أو نظام إدارى . أو يتمثل فى فكرة قرار ناجح غير تقليدى لعلاج مشكلة قائمة ، أو فى إعادة ترتيب أو تجميع أو مكاملة بين عناصر أو أفكار متفرقة متعددة لتكوين شيء مفيد أو فكرة جديدة .

الإتصال الاتقي المائل (*)

يتمثل هذا الإتصال فى نقل رسائل بين مستويات تنظيمية أعلى أو أدنى فى إدارات مختلفة . وهو ليس إتصلاً رأسياً تماماً بل يأخذ شكلاً عرضياً مائلاً . كما يوضح النموذج التالى :



فعندما يحتاج مدير التسويق لمعلومات لازمة لتسعير منتج معين، فحينئذ يتصل برئيس قسم فى الإدارة المالية طالبا هذه المعلومات . وقد يتصل رئيس القسم بدوره بإختصاصى فى معالجة البيانات فى قسم أو شعبة المعلومات . وهكذا يكون مدير التسويق قد بدأ سلسلة للإتصال تذهب لمستوى أدنى فى الهيكل التنظيمى وكذا عبر الهيكل نفسه فى خط عرضى مائل .

(*) Diagonal .

الإتصال غير اللفظي

فى الإتصال غير اللفظى أو اللغة الصامتة إن جاز التعبير ، يرسل المرسل رسالته برسائل أخرى غير اللغة . إن تكامل الإتصال اللفظى وغير اللفظى يمكن أن يزيد - لحد كبير - من فاعلية الإتصال . إن الفهم المتبادل بين الرؤساء والموسعين ، وبين الزملاء فى بيئة العمل سيكون صعبا لو إقتصرت - فقط - على تفسير الإتصال المنطوق أو المكتوب . لأن تعبير أو تعبيرات وجه المرسل أو حركة جسمه أو ما نسميه بحركة الجسم ، قد تعبر أقوى مما تعبر عنه الكلمات .

فالوجه الباسم أو المبتسم يعطى تعبيراً يختلف عن وجه عابس أو مقطب الجبين. ولا ننسى أن هناك لغة للعميون قد تعبر أقوى من تعبير الكلمات . كما أن حركات اليد قد تنقل عواطف وانفعالات مثل العدوانية والخوف والتجمل والفرح والغضب والصلف . وقد نهى الله فى كتابه الكريم عن الصلف فى قوله فى سورة لقمان ، " ولا تصغرْ خدك للناسِ ولا تَمْشِ فى الأرضِ مَرَحاً " إن الله لا يحب كل مختال فخور." (١)

إن كيفية تعبيرك غالبا ما تكون أقوى تأثيرا مما تقول شفاهه . لتتخيل موظفا وقد دخل الى مكتب رئيسه فجلس واضعا ساقاً على ساق . هذه هى لغة جسمه. فكيف سيفسرها المدير ؟ إنه سيدرك مرسومه كشخص لا يحترمه . هذا هو المعنى الذى نُقِلَ للمدير من خلال حركة أو وضع أو لغة الجسم . خذ مثالا آخر ، شخصان مجتمعان ، وقد للم أحدهما أوراقه ومال للأمام فى جلسته مع حركة

سابقه بما ينقل للطرف الآخر أنه غير راغب فى استمرار الإجتماع وأنه يهمل بالوقوف للخروج .

وعلى ذلك فمن المهم إدراك أن الرسائل غير اللفظية لا يمكن تفسيرها بأسلوب موحد . أى أنه لا يوجد قاموس يحدد معنى كل رسالة . فالتعبير غير اللفظى قد يعنى أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين . فمثلاً إيماءة الرأس قد تفسر على أنها تعنى "نعم" . لكن الشخص الذى أومأ برأسه قد يقصد أن ينقل رسالة "أنا فهمت" . ومع إختلاف الثقافات يختلف تفسير الإيماءات أو حركات الجسم . فقد ترى هندياً لأول مرة لكنتك لا تعرف معنى إيماءات وحركات الجسم لدى الهنود . فإذا حرك الهندي رأسه يمينا وشمالاً قد تفسر أنت هذه الحركة على أنها رفض أو عدم موافقة . لكنها - حقيقة - تعنى الموافقة ، تعنى "نعم" .

الرأس والوجه والعيون

تعتمد حركات الرأس وتعبيرات الوجه وحركة أو لغة العيون أكثر الرسائل غير اللفظية تعبيراً عن اتجاهات الناس نحو الآخرين . وتعتمد حركة العين وأسلوب النظرة معبرة إلى حد كبير . خذ مثلاً طفلاً فى عمر سنة أو أقل قليلاً ، وقد أتى بسلوك ترفضه أمه . سيفهم نظرة عدم الرضا فى عيون أمه ويحاول ألا يكرر هذا السلوك ، أو يحاول إسترضائها . هنا عبرت لغة العيون بما تعذر التعبير عنه بالكلام . هذا مجرد مثال والأمثلة الأخرى على هذا كثيرة . خذ مثلاً آخر ، موظف يحدث رئيسه بفخر عن ما يراه إبتكاراً هاماً توصل اليه . يقول الرئيس "ممتاز" . لكنه يدبر رأسه يمينا وشمالاً ويقطب جبينه ويحرك عينيه لأعلى كتعبير عن الدهشة وعدم الرضا . سيفهم الموظف هنا أن مديره - وإن قال "ممتاز" - إلا أنه يعنى - فى

الواقع - أنه لم يتقبل الفكرة.

وعندما تمتزج حركات الرأس وتعبيرات الوجه وحركات العين معا فإنها تكون أقوى تعبيراً عما لو تم التعبير بأحدها وحده .

ومع ذلك فإن الإتصال بالعين وحده يمكن أن يكون معبراً وذو معنى . والناس الذين ينظرون مباشرة إلى الآخرين عندما يحدثونهم يعتبرون غالباً ذوي ثقة بالنفس . أما الذى لا ينظر لمن يحدثه خلال الحديث إليه فهذا مؤشر غالباً على إنخفاض الثقة بالنفس .

الوقفة أو الجلسة

إن وضع الجسم فى الوقوف أو الجلوس يعد دليلاً يستخدم للتعبير عن اتجاهاتك نحو شخص آخر . فأنت إن ملت تجاهه فى وقفتك أو فى جلستك فهذا يعبر عن شعور مواتٍ أو إيجابى إزاءه أو تجاه الرسالة التى ينقلها اليك . أما إن ملت للخلف فهذا ينقل معنى عكسياً . خذ مثلاً آخر من يضع يديه فى وسطه سواء فى الصغار أو الكبار من الناس ، قد تنقل هذه الوقفة تعبيراً عن التهمك أو الإستخفاف بالطرف الآخر أو التعالى عليه .

من ناحية أخرى فإن الوقوف بإستقامة يفسر - عموماً - كمؤشر على الثقة بالنفس (من دلائل هذه الثقة - إضافة للوقفة المنتصبة - الجلسة المنتصبة والنظرة المباشرة للطرف الآخر ونبرة الصوت المتزنة والكلمات المحددة والنطق الواضح وخطوات السير الثابتة غير المترددة) . أما الوقفة أو الجلسة المسترخية فقد تدل على إنخفاض الثقة بالنفس ما لم تكن بسبب إرهاق زائد أو ضعف واضح .

الصوت

غالباً ما ينقل الصوت أو طريقة الحديث معنى أكثر تأثيراً من مجرد ما يقال فعلاً . والصوت الممتاز هو الذى تتنوع طبقاته ونبراته، ويميل إلى المقام المتوسط وحيث تخرج الكلمات بمعدل سرعة متوسط . أما الصوت غير الجيد فهو ذلك الذى يستمر على طبقة ونغمة واحدة بشكل رتيب ومل . وحيث يكون مقام الصوت عال أو منخفض، ومعدل إخراج الكلمات سريع أو بطيء .

وهذه بعض مقترحات لتطوير صوتك فيكون مؤثراً أو أقوى تأثيراً

كيف تتحدث بصوت مؤثر

إن جودة صوتك تضيف دائماً الى صوتك فى أذهان الناس . ستساعدك هذه المقترحات كثيراً فى هذا الصدد :

١ - تجنب الصوت الأخفض

أخرج كافة الأصوات من فمك ولا تخرج أصواتاً من أنفك . إن كانت لديك هذه المشكلة، فانتبه لإخراج الأصوات من أنفك فقط .

٢ - غير مقام أو طبقة صوتك

فأنت إن تحدثت بطبقة واحدة مملّة سيصبح صوتك مملاً غير جذاب أو مؤثر . مارس ما يشبه الغناء فى معظم أحاديثك حتى تتمكن من تطوير مهارة تنوع طبقات صوتك

٣ - لا تقرد بين الكلمات

أن تخرج كلماتك مسترسلة لا سريعة ولا بطيئة، بعد أمراً هاماً . فالتردد يعد دليلاً غير لفظى على الإضطراب وعدم الأمان . وقد يعتقد الناس أنك تفتقر لفكر محدد أو رؤية واضحة فى تصريحاتك اللفظية . إن كانت لديك هذه المشكلة فيمكن معالجتها بتقليل سرعة حديثك .

٤ - تجنب الإيماءات فى التنفس

إن من يتنفس غالباً بعد كل كلمة، لن يبدو معبراً جيداً ومؤثراً . إن كانت لديك مثل هذه المشكلة إملأ رئتيك بالهواء قبل التحدث، وتدريب على ذلك حتى تستطيع التحدث . بجمليتين دون أن تأخذ نفسك .

السزى

عندما ترى شخصا جيد الملبس حسن الهيئة فإنك - غالبا - ستميل لأن تنصت له بعناية . ولن يكون الأمر كذلك مع شخص أهمل ملبسه ومظهره . فارتدى ملابس غير مناسبة أو غير مرتبة أو منسجمة . وعندما تنتظر للملبس شخص يمكن أن تصنّفه وفقا لما يدل عليه زيّه . فهناك غالبا فرق بين زى مدير وزى عامل.

لذلك ترى الباحثين عن الوظائف وغيرهم ممن يكون ملبسهم ومظهرهم هاما فى التأثير فى آخرين، يهتمون بزيهم ومظهرهم العام لحد كبير . لكن الإصراف فى الإهتمام بذلك قد يشغل الناس بمظهرهم عن مخبرك . ينشغلون بالملبس أو تسريحة الشعر عن ما تقوله أنت .

وتجدر الإشارة إلى أن الملبس قد لا يعبر قاما عن شخصية الفرد . نعم إنك قد تنهر فى بداية لقائك بالشخص الوجيه أو بالفتاة الأنيقة أو المتأنقة . لكن حديثه أو حديثها معك قد يكشف سطحية التفكير وتواضع القدرات الشخصية . لذلك قالت العرب قديما: "يُستقبل المرء بشو به .. وودَّعُ بعقله ." و"يظل الرجل مهيباً حتى يتكلم".

مؤثرات غير اللفظية الأخرى

يمكن - فى هذا الصدد - مناقشة بعض المؤثرات الأخرى - غير اللفظية - التى تتقل معنى أو معان معينة، مثل الوقت والمساحة، والمظهر، واللقب.

فبالنسبة للوقت، تخيل مثلا أنك توجهت بناء على موعد سابق لمقابلة أو زيارة شخص . فإذا جعلك تنتظر وقتاً طويلاً حتى يخرج إليك، فقد يعبر هذا عن أنك شخص غير مهم بالنسبة لهم. ويزيد هذا التعبير حدة فى المجتمعات التى

تُحترم ثقافتها الوقت وتعتبره موردا قيما .

أما بالنسبة للمساحة، فنحن ندخل أحيانا مكتب شخص أو مدير، فتتلقى إشارات تعبر عن من هو هذا الشخص ومدى أهميته . فالغرف أو القاعات الواسعة وما تضمه من مكتب فخم وعريض وأجهزة تكييف ولوحات لمناظر طبيعية ونباتات زينة، وسكرتارية خاصة، كلها مؤشرات للأهمية النسبية لشاغل المكتب .

أما بالنسبة للامام الوجه والمظهر الجسمي العام وطريقة الجلوس أو الوقوف أو المشي، وطول الشعر وطريقة تصفيفه، والجاذبية الشخصية عموما، فهي تنقل لنا إشارات (صحيحة أو خاطئة) عن شخصية الفرد ومركزه الإجتماعي .

واللقب أيضا يمكن أن يؤثر على إنطباعاتنا وردود أفعالنا إزاء الآخرين . كانت الألقاب في مصر - قبل ١٩٥٢ - مثل "باشا" و "بك" دالة بالقطع على المكانة العالية لصاحبها . لكن بقيت بعض الألقاب مثل لقب المستشار والألقاب العسكرية العليا والألقاب العلمية تدل على مكانة إجتماعية بدرجة أو بأخرى .

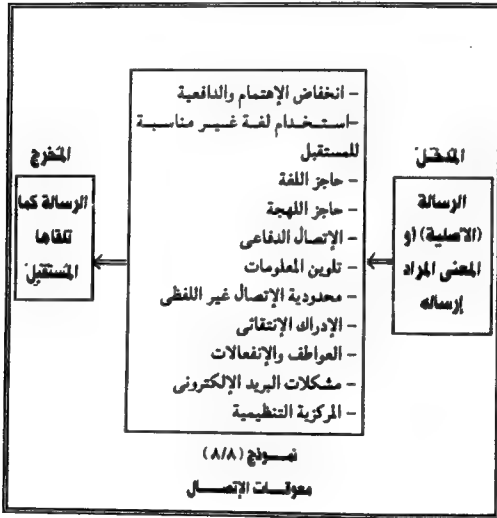
معوقات الإتصال

قد لا تصل الرسائل من شخص لآخر بالضبط كما قصد المرسل . فهناك معوقات تتواجد في كل مرحلة من مراحل عملية الإتصال . ويوضح النموذج التالي رقم (٨/٨) كيف تؤثر معوقات الإتصال على تلقي الرسائل . المَدْخَلُ في هذا النموذج هو الرسالة أى المعنى المراد نقله من جانب المرسل .

والرسالة عادة ما تكون لفظية شفوية أو مكتوبة، لكنها قد تكون غير لفظية

وتتمثل معوقات الإتصال، أو الضوضاء، فى عملية معالجة المدخل أو الرسالة وقد ترتبط المعوقات بالمرسل أو المستقبل أو بيئة الإتصال . أما المخرَج أو النتيجة نى هذا النموذج فهو الرسالة كما تلقاها وأدركها المُستقبِلُ .

المعوقات خلال عملية الإتصال



وهاك عرضاً موجزاً لمعوقات الإتصال التى قد تؤثر إحداها أو بعضها ، (أو حتى كلها فى حالات قليلة) على فاعلية الإتصال، أى على وصول الرسالة

الأصلية كما قصدها المرسل سليمة وواضحة تماما للمستقبل .

إنخفاض الإهتمام والاهمية

إن رسائل عديدة لا تصل - كما قصد مرسلوها - لأن مُستقبل الرسالة يكون أقل اهتماما أو إكترائا بإستقبالها . وهنا يواجه المرسل تحديا يتمثل فى كيفية صياغة رسالته بطريقة تجذب المُستقبل وتستجيب لحاجاته . هذا المبدأ يمكن استخدامه - مثلا - من جانب الباحثين عن عمل . فالذى يسعى للحصول على وظيفة يجب أن يؤكد توافقه مع حاجات المدير الذى يسعى لشغل الوظيفة . فيقول للمدير - خلال مقابلة الإختيار - مثلا " لو عُينت بهذه الوظيفة ما هى أول مهمة تحب أن تولكها لى؟ " . لكن بعض طلاب الوظائف يصيغون رسائل لا تشير الإهتمام مثل "هل سيهىء العمل خبرة جيدة لى؟"

إن سعى شخص للتمكن فى مجال المبيعات أو التسويق، يتطلب أن يطور مهاراته فى إرسال رسائل تهىء حفزاً وإهتماما لدى المستقبل . فمثلا يقول بائع لمشتر فى معرض للسيارات "هل تحب ألا تقلق على سلامتك مع هذه السيارة؟" "هل تحب أن تشتري سيارة مريحة إقتصادية بسعر مدهش؟"

كذلك يكون إرسال الرسالة فى الوقت المناسب أمراً هاماً للغاية بما يساعد على إثارة اهتمام ودافعية الطرف الآخر . فالرسالة أو الرسائل يجب أن تنقل فى التوقيت الذى يرجع أن تلقى فيه استقبالا جيدا من المُستقبل . وعلى ذلك يكون أنسب وقت تطلب فيه الزوجة من زوجها شراء شئ جديد، هو أول الشهر . ويكون أنسب وقت لطلب شراء تجهيزات لازمة للعمل، هو بداية السنة المالية، حيث يكون معظم المال لازال متاحا . أما تأخير الرسالة لوقت متأخر من السنة

المالية فلن يكون مفيداً إلا إن تيسرت أموال متبقية - قبل إنتهاء السنة المالية - ولا يود المدير إعادتها للخزانة العامة. كذلك فغالبا ما تنجح فى تحقيق هدفك من الإتصال عندما تؤقت طلبك شيئا من الطرف الآخر عندما يكون فى أحسن حالاته ويكون مزاجه رائقا، والعكس صحيح.

إستخدام لغة غير مناسبة للمستقبل

كثيرا ما تعنى الكلمة الواحدة أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين. وهناك عدة متغيرات تؤثر على مدى وضوح وسلامة اللغة والتعريفات والمصطلحات المستخدمة، لدى المستقبل. من أمثلة هذه المتغيرات، السن والمستوى التعليمى و الخلفية التعليمية أو الثقافية أو الحرفية أو المهنية. كذلك قد يؤدى تعدد القطاعات والإدارات فى المنظمة لوجود تخصصات مهنية متعددة مثل مهندسين ومحاسبين وكيميائيين .. الخ. ويطور أصحاب كل تخصص مصطلحاتهم أو لغتهم المهنية الخاصة .

وحتى بالنسبة للعاملين بنفس المنظمة، لكن بمناطق جغرافية مختلفة (قد يكون بعضها فى دول مختلفة كما فى حالة الشركات متعددة الجنسيات) . فترى الموظفين يستخدمون تعبيرات أو كلمات مختلفة وفقا للتعبيرات المميزة لكل منطقة على حدة . كما أن إختلاف المستوى الإدارى أو الثقافى قد يقترن باستخدام لغة غير مناسبة. خذ مثلا مدير يقول لمروسيه، "يجب أن تكون إدارتنا أعلى إنتاجية". قد يفسر بعضهم الأمر بشكل غير صحيح ، باعتباره يعنى شيئا مثل "كفاءة أعلى". ويفسره البعض الآخر على أن المطلوب عمل أشق وأطول بنفس الأجر. ومن ثم سيعارضون الرسالة .

المشكلة إذن، هي أن كثيرا من الأشخاص - كمرسلين - يميلون لافتراض أن كلماتهم أو تعبيراتهم اللفظية سيسهل أو يحسن تفسيرها من جانب المستقبل . وهذا بالطبع ليس صحيحا فى الغالب . ويمثل معوقا له شأنه فى عملية الإتصال . وهنا تبدو حكمة وأهمية الحديث النبوى الشريف: " أمرت أن أخطب الناس على قدر عقولهم . " فكأن حديثا أو خطابا واحدا لا يناسب كل الناس . يجب أن تختار الكلمات التى يفهمها محدثك، سواء كان صغيرا أو كبيرا، متعلما أو جاهلا، متخصصا أو غير متخصص، وهكذا .

حاجز اللغة بين المرسل والمستقبل

إذا تحدث شخص عربى لآخر بريطانى أو العكس، ولم يكن المتحدث يعرف لغة المستقبل فهل نتوقع أن يفسر المستقبل الرسالة ويفهمها ؟ الأمر صعب للغاية إلا إذا حاول المرسل استخدام أدوات للإتصال غير اللفظى . إن اللغة هى وعاء التعبير أساسا . فإذا عجز المرسل عن استخدام الكلمة أو الكلمات المعبرة عن رسالته فى اللغة الأخرى التى تناسب المستقبل فلن يستطيع التعبير . وقد يختار كلمة يراها مناسبة لكنها فى الحقيقة ليست كذلك . إذ لن تنقل المعنى المراد إرساله للمستقبل وقد تنقل معنى مغايرا .

وفى مجال الأعمال ، هناك العديد من الأمثلة على أثر حاجز اللغة على إنخفاض مبيعات وروحية العديد من الشركات التى تسعى لتسويق منتجاتها على نطاق عالمي . وهذه بعض أمثلة :

أ- كانت شركة بريطانية على وشك الإقلاص، عندما تلقت رسالة مكتوبة باللغة الألمانية . لكن تعذر معرفة محتويات الرسالة . وتبين بعد ذلك

أنها (الرسالة) كانت تطلب شراء طلبية ضخمة كانت ستحول أزمة الشركة إلى إنفراجة كبيرة . لكن ذلك لم يحدث لتعذر تفسير وفهم الرسالة في الوقت المناسب.

ب- حاولت إحدى شركات السيارات البريطانية تسويق سيارة جديدة لها في أسبانيا . لكن من صمم الرسالة الإعلانية التي صيغت متضمنة إسم السيارة، لم يدرك أن هذا الاسم - عند ترجمته للأسبانية - كان معناها "لا تعمل " .

ج - عرضت شركة جنرال موتورز الأمريكية في المكسيك سياراتها، طراز (شفروليه) من صنف (نونا) وفوجئت الشركة بأن هذا الصنف الذي حقق مبيعات جيدة عالمياً لم يجد أى قبول في المكسيك . وبعد بحث واستقصاء عرفت الشركة السبب . تبين أن الإسم (نونا) يشبه جملة متداولة في المكسيك هي (نو - فا) ومعناها لن يعيش.

د- طبعت إحدى الشركات البريطانية آلاف كتيبات الترويج لمنتجاتها لتوزع في البرازيل حيث اللغة البرتغالية هي الشائعة . لكن الكتيبات كتبت باللغة الأسبانية فلم تحقق الغرض منها .

هـ- حاولت شركة بريطانية للمشروعات الغازية الترويج لأحد منتجاتها في "هونج كونج" لكن محاولتها باءت بالفشل . إذ أن مشروباً بنفس الإسم تتعاطاه النساء الحوامل هناك كبؤاء .

و- تفشل كثير من الإعلانات التي تصيغها شركات أو وكالات إعلان أجنبية باللغة العربية . لأن الترجمة الحرفية قد تشوه المعنى المقصود نقله .

حاجز اللهجة

هناك معوق آخر للإتصال اللغوى هو حاجز اللهجة بين من يتحدثون نفس اللغة فيستخدمون العامية المحلية . خذ مثلاً موظفاً صعيدياً قال لزميله القاهرى "تور" فلم يفهم القاهرى المعنى، ولم تظهر عليه أى بوادر للإستجابة. فكرر الموظف الصعيدى كلمته أكثر من مرة وفى كل مرة يرفع صوته أكثر . لكن القاهرى شك فى أن زميله يقصد إهأنته بوصفه ثوراً . لم يكن القاهرى يدرك أن هذه الكلمة أصلها فى الفصحى "ثُرُ" وأن اللهجة العامية الصعيدية قد حولتها الى "تور" وأن الكلمة تعنى طلب النهوض أو القيام أو الحركة . وهذا هو مضمون الرسالة التى أراد زميله نقلها إليه .

خذ مثلاً آخرأ، شخصاً من إحدى دول المشرق العربى يقول لشخص من المغرب "يعطيك العافية". هذا القول سيفضب المغربى تماماً . لأن معنى هذه الكلمة عندهم هو النار . لذلك ينبغى الضغط على كسرة حرف الفاء، بنطق الكلمة هكذا "العافية" فهذا سيعنى حتماً المعنى الطيب للكلمة .

الإتصال الدفاعى

الإتصال الدفاعى هو الميل لإستقبال أو تلقى الرسائل بطريقة تحمى وتكرس إحترام الذات والإعتداد بالنفس . ويلجأ البعض لذلك من خلال عملية رفض أو طمس المعلومات التى تبدو غير مناسبة أو مريحة للشخص. ويمثل هذا معوقاً للإتصال لا سيما وأن كثيراً من الرسائل المرسلة أو المتبادلة فى المنظمات قد تكون غير مريحة أو مُرضية تماماً .

فعندما يتلقى شخصاً رسالة تثير قلقه أو عدم رضاه، يحججه قد ينكر أو يكذب بعضها . خذ مثلاً «موظفاً قديماً بإحدى الإدارات وقد طلب منه رئيسه أن يترك مكتبه المجاور للنافذة لمكتب آخر . وقد اعتبر الموظف ذلك إقلاقاً من شأنه ووضعه الوظيفي . أوماً الموظف برأسه موافقاً . ولما حان يوم الانتقال إكتشف الموظف أنه قد نُقِلَ لمكتب فى موقع رآه غير مناسب . واحتج الموظف لدى رئاسته الأعلى قائلاً أن أحداً لم يخبره بأن الانتقال سيعنى تركاً لمكتبه المجاور للنافذة . لقد أنكر الموظف لنفسه حقيقة فقد مكتبه الذى أحب الجلوس إليه .

تلوين المعلومات

تلوين المعلومات Filtering هو معالجة عمدية لتلوين أو تغيير معلومة أو معلومات لتكون أكثر قبولاً لدى المستمع أو المستقبل . فيتجه موظف لإخبار رئيسه ، ليس بالحقيقة تماماً ولكن بما يحب هذا الرئيس أن يسمع . افترض مثلاً أن رئيساً لأحد الأقسام الإنتاجية يرى ضرورة إبلاغ مدير الإنتاج بتوقف بعض الآلات عن العمل . لكنه يدرك - مع ذلك - أن المدير سيكون محبطاً وربما غضب وثر لو عرف القصة كاملة . لذلك سيقوم رئيس القسم بتلوين الحقيقة ليتجنب غضب المدير .

وكلمنا تعددت المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمى ، زادت فرص أو احتمالات تلوين المعلومات . من ناحية أخرى يتأثر ميل الموظفين والرؤساء لتلوين معلومات بثقافة المنظمة . وهى معتقدات وقيم تزرعها الإدارة العليا لتكون موضع تبنى و مشاركة أعضاء المنظمة أوالتنظيم ككل . بعضها فى مثل التأكيد على جودة المنتج والآخر سلوكى مثل الإلتزام والولاء والتعاون والصدق .. الخ.

لذلك فإن ثقافة المنظمة قد تشجع أو لا تشجع علي تلوين المعلومات، وفقا لنوع السلوك الذي تؤكد عليه وتعززه من خلال الحوافز المقدمة للعاملين .

محدودية الإتصال غير اللفظي

للإتصال الفاعل شقين متكاملين يدعم أحدهما الآخر هما الإتصال اللفظي وغير اللفظي . فإذا لم يستكمل الإتصال اللفظي بغير اللفظي، فقد لا تكون الرسالة مقنعة . لنفترض أن رئيسة قسم بحوث التسويق في إحدى المنظمات التجارية عرضت على رئيسها مدير التسويق إقتراحا لزيادة عدد العملاء . وكانت فكرتها قائمة على مقابلة بعض كبار العملاء السابقين الذين توقفوا عن التعامل مع الشركة بهدف إستعادة التعامل معهم . لكن رئيسها قال ووجهه يحمل تعبيراً بلا معنى : "أرى بعض الواجهة في فكرتك . يمكنك العمل في إعداد عناصر إقتراحك" وبعد ذلك بشهرين سألتها إن كانت قد أكملت مخطط إقتراحها لكنها أجابت : ألغيت إقتراحي لأنك بدوت غير مستجيب له "

خذ مثالا آخرأ، طالب بالدراسات العليا بإحدى الكليات وقد ذهب للأستاذ المشرف على رسالته في موعد محدد، ليعرف نتيجة قراءة المشرف لما كتبه . قال المشرف "هايل" . لكن تعبيرات وجهه كانت محايدة لا تتفق ومعنى الكلمة بما جعل الباحث يعتقد أن المشرف يتحكم على عمله أو يسخر منه . وبدا الطالب مترددا ثم بدأ يفكر كيف يعتذر عن تقصيره فيما كتب . لكن الأستاذ المشرف : وقد لاحظ حيرة الطالب - أردف قائلا : " شغلك ممتاز فعلا .. أنا أعنى ما أقول " . وقد تجد مديرا يقول لمروسيه أنه على إستعداد لسماع مشكلته . فيبدأ الموظف في عرضها بينما يبدأ هو قراءة البريد الوارد ومن ثم تراه يرسل إشارات متناقضة .

إن أفضل إتصال هو ما تنسجم فيه مدلولات اللفظ مع تعبيرات الوجه . كما تنسجم فيه هذه وتلك ، مع نبزات الصوت وحركات الجسم . لذلك لاغرو أن تعجب بمثلين متمكنين تتوافر لديهم هذه المهارات في أدائهم التمثيلي فلا نكاد نشعر أنهم يمثلون . وإذا ما افتقر المرسل لمهارة التعبير بوجهه وحركات جسمه بما ينسجم وتعبيرات لفظه ، سيؤدى ذلك - غالبا - لعدم أو قصور وضوح المعنى المراد إرساله وحيرة أو عجز المستقبل عن فهم هذا المعنى كما يجب ، الأمر الذى يجعل الإتصال غير فاعل . إذ أن المستقبل لن يستجيب كما توقع المرسل . أو سيستجيب على خلاف هذا التوقع .

الإنكسار الإنتقالي

هنا يرى المُستَقْبِلُ ويسمع ما ينتقيه فيراه متفقا مع حاجاته ودوافعه وخبراته وإهتماماته وخصائص شخصية أخرى فيه . كما تؤثر توقعات المستقبل على تفسيره للرسالة . فالمدبر الذى يتوقع من موظفة متزوجة أن يكون إهتمامها بعملها وتدرجها فى الوظائف والراتب ، سيرى ذلك على الأرجح بغض النظر عما إذا كان هذا هو إهتمامها أم لا . إننا فى الغالب لا نرى الحقيقة . لكننا - وبدلاً من ذلك - نفسر ما نراه أو نسمعه ، ونسميه الحقيقة .

العواطف والإنفعالات

تؤثر مشاعر المُستَقْبِلُ عند تلقيه للرسالة ، فى كيفية تفسيره لها . إنك قد تفسر نفس الرسالة بشكل مختلف عن شخص آخر تلقاها معك . فالأمر يتوقف على إن كنت سعيدا أو متضايقا أو متوترا . إن إنفعالات مثل الخوف والقلق والتوتر تخلق ما يسمى بالوضوء النفسية أو الداخلية . وغالبا ما يؤدى

الإنفعال الزائد مثل الفرح الغامر أو الإكتئاب إلى تعويق الإتصال الفاعل . فمن جانب المرسل ، تقلل هذه الإنفعالات من وضوح ودقة التعبير . كذلك فهي تقلل قدرة المُستقبل على سلامة التفسير .

وفى حالات الإنفعال ، كثيرا ما يفيب التفكير الموضوعى والرشيد ، ويحصل محله التفكير والحكم العاطفى . لذلك فالأفضل أن تؤجل صنع قرارك عندما تكون منفعلا . فالإنفعال يلون المعلومات والمشاعر فى معظم الإتصالات . فغالبا ما يرى الفرد أو يسمع ما يتوقع رؤيته أو سماعه إنفعاليا وليس بالضرورة ما يراه أو يسمعه فعلا . إن إنتقاء الكلمات المناسبة ونظمها فى جمل مفيدة يحتاج إلى الإلتزان الإنفعالى وصفاء الذهن . وهى متطلبات ستغيب - بدرجة أو بأخرى - عندما يكون الفرد منفعلا . أى فى غير حالته الطبيعية ومزاجه الصافى الرائق.

مشكلات البريد الإلكتروني

أدى التقدم المستمر فى تكنولوجيا المكاتب لظهور وسائط إلكترونية تنقل رسائلنا وتتمم إتصالاتنا . فهناك أجهزة الفاكس والدوائر التلفزيونية المخلفة والتليفون المرئى أو التليفزيونى ، وأجهزة الكمبيوتر الناطقة . وكلها يمكن إستخدامها مع الحديث أو الأوراق لتهيئة إتصال أكثر فاعلية .

ورما كانت أكثر وسائل الإتصال الإلكترونية نفاها هى البريد الإلكتروني . وهذا هو نقل فوري لرسائل مكتوبة على أجهزة للحاسب الآلى مرتبطة ببعضها ببرنامج مناسب ، بما يهيمى للأفراد قدرة النقل الفورى أو الآلى لرسائلهم . وتبقى الرسائل التى تصل لجهاز الكمبيوتر الخاص بالمستقبل ليقرأها عندما يعود لمنزله أو مكتبه أو فى الوقت الذى يراه مناسبا . والبريد الإلكتروني وسيلة سريعة

ورخيصة ويمكن استخدامها من مرسل واحد لنقل نفس الرسالة إلى عديد من الناس في نفس الوقت .

وهناك معوق للاتصال بالبريد الإلكتروني ، هو كونه غير شخصي . لأن شاشة الحاسب بديل ضعيف للتفاعل الشخصي المباشر . ومثل أى وثيقة مطبوعة فالرسالة الإلكترونية قد تبدو أكثر جفافاً من رسالة منطوقة . تخيل مديراً يتسم ويعبر عن تعاطفه من خلال إيماءة بالرأس . إن مثل هذه الرسالة يصعب نقلها من خلال شاشة حاسب آلي . لذلك يعد البريد الإلكتروني أكثر مناسبة للإتصالات الروتينية من الإتصالات المعقدة أو الحساسة . وعلى سبيل المثال ، فقد يكون من قلة الذوق أن تعاتب أو تنتقد شخصاً بترك رسالة له في بريده الإلكتروني .

من ناحية أخرى فإن أجهزة التليفون ذات الرد الصوتي (التي ترد على المرسل برسالة مسجلة) ترتب أيضاً معوقات للإتصال لدى كل من المرسل والمستقبل . فالمرسل قد لا يحب أو يفضل الإتصال بمجرد جهاز بدلاً من الإتصال الشخصي المتبادل . وقد لا تتم صفقة أو عمل ما مع الطرف الآخر أو لا تتم بنجاح في غياب الإتصال الشخصي المتبادل . والمرسل الذي يتلقى رسالة سلبية من جهاز الرد قد يتصرف بإحباط وإنفعال أكثر مما لو كان شخصاً قد أخبره شخصياً في إتصال متبادل . تخيل ما سيشعر به موظف وقد علم أنه قُصِّلَ من العمل بالإستماع إلى رسالة مسجلة على جهاز تليفونه ذو الرد الآلي .

لذلك فإن تقديم أخبار سيئة من خلال التليفون يتطلب استخدام كلمات مهددة تهيب ، توقعات لكن مع عدم قول الأخبار السيئة بفتور أو عدم إكتراث . إستخدام كلمات مثل "أنا أسف لأني لم أجدك بالمنزل . لكن أرجو الاتصال بي ، لدى"

بعض الأخبار".

وهناك وسيلة متقدمة أخرى للإتصال الإلكتروني هي عقد المؤتمرات بالفيديو Videoconferencing . وحيث يمكن لأشخاص - من مواقعهم المختلفة - أن يتحدثوا وبعضهم البعض بينما يرى كل منهم الآخر أو الآخرين على شاشة تليفزيونية . وهكذا يمكن عقد إجتماع مع عاملين في مواقعهم المتعددة . وأحد أهم مزايا ذلك هو خفض تكلفة تذاكر السفر . هذا فضلا عن زيادة الإنتاجية ، لأن العاملين سينقلون فقط إلى مركز مؤتمرات الفيديو قرب مكتبهم أو مكان عملهم ، فلن يكون هناك فاقد في الوقت المنتج .

لكن مؤتمرات الفيديو قد ترتب بعض مشكلات الإتصال لأنها تفتقر لملاقات الأخذ والعطاء في التفاعل الشخصي . كذلك قد لا تظهر بعض مظاهر الإتصال غير اللفظي لأن المؤقرين أو أعضاء المؤقر يميلون للتصرف أمام الكاميرات بتصنع متعمد أكثر مما يتصرفون في التفاعل الشخصي المباشر .

المركزية التنظيمية

تتأثر عملية الإتصال بالتصميم التنظيمي . فعندما يتسم التنظيم بالمركزية الزائدة . حيث يتعين أن تحتاز الرسالة الصادرة عن الموظف الصغير مستويات تنظيمية عديدة قبل أن تصل للرئيس الأعلى . ثم تهبط بالإستجابة من أعلى لأسفل عبر هذه المستويات . إن تعدد هذه المستويات لا يطيل فقط من وقت الإتصال ، لكنه يعرض الرسالة للتشويه . فكل مستوى قد يضيف إليها أو يحذف منها أو يمزجها بتفسيراته الخاصة . وهي مشكلات لم تكن لتحدث لو كان الإتصال شخسيا وجها لوجه بين الموظف ورئيسه المباشر أو حتى فوق المباشر إن

تطلب الأمر . أما فى التنظيمات التى تتسم باللامركزية ، تشيع روح المشاركة التى تؤدى - ضمن ما تؤدى - إلى تحسين الإتصالات بين الأطراف .

التغلب على معوقات الإتصال

يمكن التغلب على معظم معوقات الإتصال ويمكن تحديد مدخلين ضمن استراتيجية التغلب عليها . أما الأول فيتمثل فى التسليم بأن هذه المعوقات موجودة فعلا . وأما الثانى ، فهو تطوير تكتيكات للتعامل مع كل معوق منها على حدة وهذه بعض سبل التغلب على معوقات الإتصال .

إفهم المستقبل

يجب أن نفهم من نحدثه أولا ثم نصيغ رسالتنا بما يتناسب مع مستواه الثقافى والتعليمى ، ومع خلفيته المهنية ، وسنه ، وخصائصه النفسية وحالته الإنفعالية .

إن فهم المُستقبل هو استراتيجية ستساعدك على التغلب على كل من معوقات الإتصال . فمثلا قد تكون أحد جوانب فهم المستقبل ، إن تدرك مدى كونه مرهقا أو محملا بمعلومات فوق طاقته أو أنه ليس محفزا بقدر كاف لسمع منك ويفسر رسالتك . يجب أن تتحلى بالتعاطف مع الآخرين أى القدرة على رؤية الأشياء كما يراها الطرف الآخر ، أو أن تضع نفسك مكانه .

سيؤدى التعاطف مع الآخرين لتحسين فاعلية الإتصال ، فالفرد يكون أكثر استعدادا للدخول فى حديث ثنائى عندما يشعر أن الطرف الآخر يفهمه جيدا . ويحتاج المديرون بشكل خاص للتعاطف فى إتصاليهم بالعاملين الذين يفتقرون لتحفيز كاف . خذ مثلا موظفا لا يتألف مع أهداف الشركة ومن ثم لا يكون

محفظاً بقدر كاف . ولتحفيز هذا الموظف ، يُحدثه المدير عن الإنتاجية التي تؤدي لأجر أعلى له ، بدلا من أن يحدثه عن الأرباح الأعلى التي ستوزع على حملة أسهم الشركة .

إنعمل بحسم وثقة

يخلق الكثير من الناس بأنفسهم عوائق للإتصال بالتعبير عن أفكارهم بطريقة سلبية وغير مباشرة . ولو عبروا عنها - بدلا من ذلك - مباشرة وبوضوح ومشاعرهم ، ستزيد فرص حسن استقبال الرسالة . لاحظ الفرق بين صياغة سلبية (غير مباشرة) ، وصياغة جازمة مباشرة في حديث لأحد أعضاء فريق عمل مع رئيسه :

عضو الفريق (سلى) : لا أدري إن كانت هناك أموال لم تتفق من الاعتماد في موازنتنا ؟ إن كان هناك ما تبقى ، أود أن أعرف .
الرئيس : سأبحث في ذلك ، إسألني مرة ثانية .

عضو الفريق (بحسم وثقة) : لدينا حاجة ماسة في إدارتنا لجهاز فاكس والذهاب لإدارة أخرى لاستخدام جهازها يؤثر على إنتاجيتنا . لذلك فإنني أطلب شراء جهاز فاكس .

الرئيس : "طلبك مقنع . سأرى الآن ، إن كانت هناك أموال باقية في الموازنة " وهناك استخدام آخر للإتصال بحسم وثقة وتأكيد ، في التغلب على معوقات الإتصال في بيئة العمل ، وذلك بالمجابهة الإعلامية . وهو أسلوب للإستعلام عندما تختلف الرؤى وتظهر رسائل مشوشة . إن مواجهة الناس بشأن إختلافات الرؤى

فى رسائلهم تهيهء معلومات أكثر دقة. يستطيع المدير أن يعالج هذه الإختلافات أو مظاهر عدم الإنسجام بين الرسائل اللفظية وغير اللفظية، كالمثال التالى:

مدير يتحدث مع أحد مروضيه الذى يشك فى أنه يثير مشاكل. يقول المروض
"كل شىء تمام" (رسالة لفظية). لكنه فى نفس الوقت يتجبرم ويقطب الجبين.
ويحكم قبضة يده ويضرب بها على المائدة (رسالة غير لفظية). وهنا ستكون
المواجهة الإعلامية للمدير "أنت تقول أن كل شىء تمام، ومع ذلك فإنك تتجبرم
وتقطب جبينك وتضرب قبضة يدك على المائدة.. ماذا تعنى بالضبط؟"

وهناك أسلوب آخر للتأكيد على المعنى الذى تود التعبير عنه هو أن تكرر
رسالتك مستخدماً قنوات متعددة للإتصال. فمعلومات الإتصال قد تمنع وصول
الرسالة فى المرة الأولى لإرسالها. وتتضمن هذه المعوقات كثرة وتزاحم المعلومات
لدى المستقبل ورغبته فى ألا يرى أو يسمع معلومات أخرى. لكن مشايرتك
وتأكيدك على نقل المعنى يزيد من أرجحية وصول رسالتك. والرسالة الهامة يجب
تكرارها بعد تقديمها لأول مرة، مرة أو مرتين فى نفس اليوم أو فى اليوم التالى.
كما يمكن أحياناً تكرار نفس الرسالة خلال الإتصال التالى بالمستقبل. فتقول مثلاً
"لماذا لا نراجع بإختصار ما أتفقنا عليه بالأمس؟"

كما يبقى تكرار الرسالة أكثر فاعلية حتى عند استخدام أكثر من قناة
للإتصال. والمتصلون المتمكنون يُتبعون إتفاقاتهم الشفهية أو اللفظية - عندما
يتطلب الأمر - بوثائق مكتوبة تعزز الإتصال الشفهى. إن استخدام قنوات
متعددة للإتصال يعد ضرورياً أن بعض الناس يستجيب أكثر لأسلوب أو طريقة
اتصال (فى قناة معينة) عن أسلوب أو طريقة أخرى. فمثلاً سأل مشرف مروضته

عن سبب عدم استجابتها عندما طلب منها إعادة كتابة مذكرة كانت قد أعدتها ، فأجابت "لم أكن أعتقد أنك جاد . إنك لم تطلب منى ذلك كتابة".

يجعل اتصالك فى اتجاهين

يمكن التغلب على كثير من معوقات الإتصال إذا ناقش المرسل المستقبل وأتاح له أن يوضح وجهة نظره أو يستوضح ما قد يغمض عليه . فالمناقشة تساعد على تقليل سوء الفهم إذ أنها تنقل المشاعر والحقائق معا . وهنا يستطيع كل من المرسل والمستقبل تبادل أسئلة . وهاك مثالا على ذلك :

مدير (لسكرتيرة) : أريدك هنا مبكرا غدا ، لدينا إجتماع هام .

السكرتيرة : سأحضر مبكرا إن شاء الله لكن هل تعنى أننى أتأخر دائما ؟

المدير : لا ، إطلاقا . أنا أعرف أنك تأتين العمل فى الموعد المقرر . فقط نحتاجك هنا غدا قبل موعد العمل بنصف ساعة .

السكرتيرة : أنا سعيدة لأنى سألتك ، وفخورة بانضباطى فى المواعيد .

لاحظ أن السكرتيرة لو لم يتح لها أن تناقش ، ما كانت ستعرف بالضبط توقيت الحضور المبكر . ولم تكن ستعرف رأى المدير عن مدى إنضباطها فى مواعيد العمل .

بمسألة الفتك

لأن اللغة قد تمثل عائقا للإتصال ، يتعين إنتقاء كلمات واضحة محدودة ونظمها فى جمل تصاغ بحيث تجعل الرسالة واضحة ومفهومة للمستقبل . سيتطلب الأمر أن تأخذ باعتبارك الشخص الذى تتصل به من حيث سنه ومستواه العلمى والثقافى ، وأن تُفَصِّلَ لفتك لتناسبه . ولتتذكر دائما أن الإتصال يكون فاعلا ليس فقط عندما ترسل الرسالة بل أيضا عندما تُفهم .

ويمكن تحسين الفهم بتبسيط اللغة المستخدمة بما يتناسب والشخص أو الجمهور المستهدف. وهذا يعني - مثلاً - أن طبيباً في مستشفى يجب ألا يستخدم مصطلحات طبية لا يفهمها مريضه. لكن إذا تحدث مع أطباء من تخصصه يمكن استخدام المصطلحات الطبية وهو متأكد أنها لن تستعصى على زملاء مهنته. لكنه إن تحدث مع موظفي الإستقبال في المستشفى، فقد يستخدم كلمات أو تعبيرات طبية مبسطة نسبياً. ويمكن استخدام مصطلحات مهنية لتسهيل الفهم عند الحديث مع مجموعة موظفين يفهمون معناها. لكنها قد تسبب مشكلات عديدة إن استخدمت مع غير هذه المجموعة.

وسعيًا للتأكد من وضوح لغة الرسالة أو للتقليل من احتمال سوء فهمها لا سيما إن كانت مكتوبة، يحسن عرضها على صديق أو زميل يتماثل في مستواه العلمي والثقافي مع الفرد أو الجمهور المستهدف بالإتصال، وذلك قبل إرسالها لهذا الفرد أو ذلك أو الجمهور. فإذا فُهِمَت الرسالة جيداً يمكن إرسالها بإطمئنان. وهذا ما يمكن للساسة أو المديرين أن يفعلوه قبل إلقاء خطاب رسمي أو قبل صياغة قرار. الهدف - بالطبع - هو تجنب حدوث لبس أو سوء فهم ناتج عن سوء اختيار أو استخدام التعبيرات أو عدم وضوح إفتراضات معينة.

أطلب معلومات مرتدة

للتأكد من أن رسالتك قد فهمت، أطلب من المستَقْبِلِ معلومات مرتدة في صيغة لفظية. إسأله: "هل فهمت ما قلته لك؟" ستمثل إجابته معلومات مرتدة تدل على إن كان قد فهمك أم لا. ويجب أن تكون إجابته بأكثر من نعم أو لا. يستطيع مدير أن يسأل مروه عدة أسئلة عن ما طلبه منه، حتى يحدد ما إذا الرسالة قد وصلت وفهمت كما قصد المدير. وربما كان من الأفضل أن يطلب المدير

إلى مروسه تلخيص أو إعادة قول الرسالة بتعبيره الخاص .

وتتضمن المعلومات المرتدة طرقاً غير مجرد السؤال المباشر للطرف الآخر أو جعله يلخص الرسالة التي تلقاها . فيمكن أن يعرف المدير مدى وضوح رسالته من تعليق لمروسه وكذلك من تقييم أداءه المبني على الرسالة أو الرسائل التي تلقاها . وفي إدارة الاجتماعات تبدو المعلومات المرتدة هامة لتعزيز فاعلية الإتصال بين الأعضاء . ففي نهاية الاجتماع يمكن أن يسأل رئيس الاجتماع أحد أو بعض الأعضاء عندما يود التأكد من فهمه أو فهمهم لما دار بالاجتماع : "والآن علام اتفقنا ؟" كما يمكن لرئيس الاجتماع أن يوزع على الأعضاء بعد الاجتماع محضراً للاجتماع للتأكد من أن كل الأعضاء لديهم نفس الفهم لوقائع الاجتماع . والمعلومات المرتدة لا يجب فقط أن تنقل - للمرسل - بكلمات . بل يمكن أن يكون لتعابير الوجه أو حركات الجسم وأوضاعه صوتاً أعلى من الكلمات . فأنت إن تحدثت لمجموعة من أصدقائك فأنت تنظر لعيونهم وتراقب دلائل غير لفظية أخرى لتعرف ما إن كانوا قد فهموا رسالتك أم لا .

كيفية حساسية للاختلافات الثقافية

عندما تتعدد وتختلف ثقافات الأفراد في المنظمات ، تختلف تفسيراتهم لما يتلقوه من رسائل في قالب لفظي أو غير لفظي . ومن ثم تزيد فرص حدوث معوقات للإتصال . فما تعنيه كلمة أو حركة جسم لشخص ينتمي لثقافة معينة ، قد يختلف بالنسبة لمن ينتمي لثقافة غيرها . يتعين إذن أن يكون مدركاً لأن تعدد الثقافات يخلق معوقاً للإتصالات . وأن يحفزك هذا لتعديل وتكييف أسلوبك في الإتصال ليتوافق مع ثقافة المستقبل . يتعين أيضاً أن تستخدم لغة واضحة .

لا تتحدث بلغتك بسرعة بل أبطئ، حتى يفهمك المرسل. تخيل أنك تستمتع لفرنسى يتحدث بلغته بينما تتواضع لفتك الفرنسية، إنك لن تفهم جيداً. وقلل من استخدام الأمثال الشعبية التي توارثتها والمرتبطة بلغتك فلن يفهمها من ينتمى لثقافة أجنبية مختلفة. خذ مثلاً آخر، كان أحد مندوبى المبيعات المكسيكيين يحضر مؤثراً بيعياً فى تكساس نظمته الشركة الأمريكية التى يعمل بها. وقال مدير المبيعات إن منافسنا الرئيسى "على التل" مستخدماً تعبير "Over the hill" وجلس مندوب المبيعات المكسيكى مشوشاً لأنه إعتقد أن الشركة المنافسة ربما نقلت مقرها إلى قرية مكسيكية إسمها "فوق التل".

كما يتعين أن نلاحظ الاختلافات الثقافية فى الإتيكيت. والإتيكيت هو أصول وقواعد للتعامل فى مواقف معينة. وقد يؤدى إنتهاك قواعد الإتيكيت دون توضيح أو تفسير مقنع لنشوء عوائق إتصالية. فهناك قاعدة رئيسية للإتيكيت فى دول كثيرة مؤاذا أن الناس تنادى بعضها عادة بالإسم الأخير أو الثالث (إسم العائلة)، إلا أن كانوا قد عملوا مع بعض لمدة طويلة أو ما أتفق الشخصان على عناده بعضهما بالإسم الأول ودون ألقاب. فإذا عملت مع موظف أو موظفة من جنسية أخرى، يحسن أن تسأل مقدماً ما إذا كان استخدام الإسم الأول سيكون مناسباً أو لا.

يجب أن تكون حساساً للإختلافات فى الاتصال غير اللفظى. فقد يساء تفسير رسالتك غير اللفظية من شخص ينتمى لثقافة مختلفة. إن حركات أو إشارات اليد - مثلاً - قد تفسر بعمان مختلفة. ففى زيارة لمهندس أمريكى لشركة سيارات ألمانية سأل أحد زملائه الألمان. فأجابه الأمريكى "Ok" بأن شكل بيده

دائرة بإبهامه وسبابته. واستشاط الألمانى غضباً لأن نفس هذه الحركة - فى ألمانيا - تعد إهانة شخصية.

ومع تحول العالم إلى قرية أو سوق واحدة تعاطمت حركة النقل. ليس فقط نقل البضائع بل نقل الركاب كرجال أعمال وسائحين وعاملين. وتزيدت حاجة شركات النقل لاسيما النقل الجوى لموظفين وموظفات يجيدون لغات متعددة. بل أن بعض شركات النقل الجوى عمدت فى سعيها للتميز فى تقديم الخدمة - لتوظيف موظفين بالخدمات الجوية من جنسيات متعددة. فمثلاً شرطة طيران الإمارات يربو عدد جنسيات موظفيها على ٥٠ جنسية لضمان وجود طاقم يتحدث أفرادها ست لغات على الأقل بكل رحلة لتلبية متطلبات المسافرين على خطوطها التى تغطى دول عديدة.

تفهم فى عواطفك

يَصْعُبُ إفتراض أن الناس يتصلون دائماً بطريقة رشيدة تماماً. لأن العواطف قد تضع غمامة تشوه نقل المعنى. فالمدير الذى يكون محيطاً بشأن موضوع معين فى العمل، يغلب أن يسعى تفسير رسائل موجهة له، ويفشل فى التعبير عما يوجهه من رسائل بدقة ووضوح. ما هو المطلوب هنا ؟ المطلوب ببساطة أن يمتنع هذا المدير عن أى اتصالات أخرى حتى يستعيد هدوءه واتزانهِ الإِنفعالي .

عزز مهارتك فى الإنصات

عندما يتحدث إليك شخص فأنت تسمع طالما كان الجهاز السمعى لديك سليماً. لكنك أحياناً لا تُتصِت . وبينما قد يكون الإرسال سلبياً أو غير مباشر أو غامض، فإن الإنصات هو بحث عملى نشط عن معنى الرسالة التى وُجِّهَتْ إليك

سواء كانت لفظية أو غير لفظية . يقول الله تعالى فى القرآن الكريم "وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون" . (*) إذن فالإستماع لا يكفى، لكن المطلوب تدبر المعنى أو المعانى بحيث يحسن فهمها وإستيعابها .

وتكمن أهمية الإنصات فى عدة اعتبارات، أهمها أنه لا إتصال بدون إنصات، كما أن قصور الإنصات مكلف معنوياً ومادياً . ويحتاج المديرون لأن يكونوا منصتين جيدين لأن معظم أعمالهم تتضمن استيعاب معلومات من آخرين حتى يحسنوا تحليل المشكلات وصنع القرارات . كما أن فشل موظف فى الإنصات لتوجيهات رئيسه سيؤدى غالباً لفشله فى الأداء السليم لعمله .

والإنصات - حقيقة - أكثر صعوبة من التحدث أو الإرسال بشكل عام - إنه يتطلب جهداً ذهنياً . وعلى خلاف السمع، فإن الإنصات النشط يتطلب تركيزاً واضحاً . فالشخص العادى يتحدث بمتوسط ١٥٠ كلمة فى الدقيقة، بينما طاقتنا على الإنصات هى حوالى ١٠٠٠ كلمة تقريباً فى الدقيقة . والفرق يترك مجالاً للعقل وفرصة له للتفكير والحكم .

ويمكن تعزيز الإنصات بتطوير تعاطفك مع المرسل بأن تضع نفسك مكانه . ولأن المرسلين يختلفون فى إحتياجاتهم ومشاعرهم وإهتماماتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم فإن التعاطف يسهل فهم المضمون الفعلى للرسالة . فالمنصت المتعاطف لا يتسرع فى الحكم على مضمون الرسالة وينصت بعناية لما يقال . فالإنصات النشط هو الإنصات للمعنى الكامل للرسالة دون إصدار تفسيرات أو أحكام مستعجلة أو مسبقة تشوه الرسالة .

(*) القرآن الكريم ،سورة الأعراف ، الآية (٢٠٤)

مفاتيح الإنصات الفاعل

إذا نفذت هذه المقترحات بانتظام، وكنت صبوراً مع نفسك يمكن أن تصبح منصتاً فاعلاً. سيفيدك أيضاً النصح والمعلومات المرتدة من أحد أو بعض زملائك. وقد يتطلب تعلم مهارات الإتصال الفعال أيضاً الإقلاع عن أى عادات تتناقض مع هذه المقترحات.

١- ركز مع محدثك. سجل ما تسمعه أو تراه، تابع النظر إلى عيون محدثك، وأسأل للتأكد من فهمك للرسالة. مثل هذه السلوكيات ستؤكد للمتحدث أنك منصت نشط دام على التركيز حتى لا تشرح أو تأخذ أحلام اليقظة.

٢- لا تقاطع. فالمنصت السيء لا ينتظر حتى يأتى دوره فى الحديث أو فرصته فى إبداء وجهة نظره. وحتى تكون منصتاً جيداً، عليك إدراك مزايا الصمت.

٣- لا تستمع فقط. فالمنصت الجيد يُقِيم كل ما يصدر عن المتحدث بعناية. ينصت للكلمات ولنبرة الصوت ويلاحظ العلاقات أو الإشارات غير اللفظية، ومن ثم يقرأ ما بين السطور.

٤- استمتع للمعنى الكامل للرسالة بأن تحلل بعناية ما يقال، وما لم يقال، وكذا كافة الإشارات غير اللفظية.

٥- إعكس المعلومة ثانية للمرسل، أوضح له أنك تفهم بتقديم ملخص لما فهمت. مثل قول مدير لمروسة "إذن أنت تخبرنى بأنك متأخر عن جدول الإنتاج لأنك تعدل ضبط الآلات".

٦- أدخل - كمنصت - مع المرسل فى مناقشة إستراتيجية حتى يتاح لكل

منكما أن يتأكد من صحة ما استنتجته.

٧- كن صادقاً صدوقاً. فعندما تنقل نبرة صوتك وتعابير وجهك وحركة العين صدقك، سيشعر المرسل براحة وثقة.

٨- لا تدون ملاحظات عن ما يقوله الطرف الآخر بشكل مكثف فهذا قد لا يريحه، إلا في الحالات التي تدعو للتدوين مثل أخذ حديث لمجلة أو جريدة.

حالة عملية

السيد / نبيه وموظفوه الجدد

طلب السيد / نبيه ذكى مدير إدارة التمويل، تعيين عشرة موظفين جدد بإدارته. وقامت الإدارة فعلاً بتعيينهم. ثم استدعاهم السيد / نبيه إلى مكتبه وأخبرهم أنه سينظم لهم دورة تدريبية تمهيدية لمدة أسبوعين لتعريفهم بالإدارة والأعمال التي تؤدي بها. وأنه سيكون مدرّسهم الأساسى وسيكون لقاءهم به يومياً من الساعة ٨ حتى ١٠ ص ابتداء من السبت القادم.

انتظم الموظفون الجدد فى التردد على مكتب السيد / نبيه فى يومى السبت والأحد. وفى لقاء الأحد أخبرهم أنه تلقى إخطاراً ببدء اجتماعات مجلس الإدارة، وعلى ذلك لن يكون بمكتبه "بعض الوقت" من الإثنين حتى الخميس.

فى أيام الإثنين والثلاثاء والأربعاء - على التوالى - حضر ثلاثة من الموظفين الجدد إلى مكتبه خلال الموعد المحدد لكنه لم يكن موجوداً. وفى يوم الخميس حضر ستة منهم وكان موجوداً بمكتبه. وأبدى السيد / نبيه عدم إرتياحه لتغيب

باقى الموظفين وقال : " لا عذر لمن تغيب اليوم وسأطلب أن يحتسب اليوم غياباً لكل منهم مع مساءلتهم رسمياً".

للمناقشة:

- ١- ما هى مشكلات الإتصال كما أظهرتها هذه الحالة؟
- ٢- ماذا كان يوسع الموظفين أن يفعلوه لتجنب المشكلة؟
- ٣- ما الذى كان يمكن أن يفعله "نبيه" لتجنب المشكلة؟
- ٤- لو كنت مكان "نبيه" كيف كنت ستتصل بهؤلاء الموظفين الجدد.

ملخص

عرضنا فى هذا الفصل لمفهوم وأهمية الإتصالات فى المنظمات . فأوضحنا أن الإتصال هو سبيل نقل المعلومات بين الناس ، وعلى الأخص بين العاملين ورؤسائهم وبالعكس، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذا بين العاملين وعناصر جمهور المنظمة مثل العملاء والموردين وغيرهم .

وشرحنا مراحل عملية الإتصال سواء ما يتم فيها من جانب المرسل من حيث تحديد هدفه من الإتصال واختياره للفكرة موضوع الإتصال ، ثم لوسيلة الإتصال. وكذا من جانب المستقبل من حيث قيامه بالإستقبال ثم التفسير ورد الفعل .

كما عرضنا للقنوات التنظيمية للإتصال فتحدثنا عن قنوات الإتصال الرسمية كمسارات رسمية لإرسال أو نقل المعلومات داخل المنظمة وخارجها . وحيث تتأثر جودة وقت الإتصال بمدى تعدد المستويات الإدارية أو التنظيمية . كما عرضنا لقنوات الإتصال غير الرسمية متضمنة الأحداث المتبادلة والمشاركة للموظفين،

والشائعات ومقابلات المصادفة .

وتعرض الفصل لإجهادات الإتصال سواء كان رأسياً متضمناً الإتصال الهابط من أعلى المستويات التنظيمية لأدناها أو الإتصال الصاعد من المستويات الدنيا للمستويات الأعلى . وأوضحنا أهمية تشجيع المديرين للإتصالات الصاعدة ذات الإجهادين بما يضمن سبل فهم ووضوح الرسائل المتبادلة . وأوضحنا تعزيز الإتصال الصاعد من حيث سياسة الباب المفتوح ، ومقابلات الأحاديث المفتوحة ، وصندوق الشكاوى . وأوردنا الإتصال الأفقى وأهميته فى الفهم المشترك والتنسيق بين العاملين فى المستوى الأفقى الواحد .

ثم ناقشنا الإتصال غير اللفظى . فتحدثنا عن اللغة الصامتة للرأس والوجه والعيون، وجودة الصوت، والوقفة أو الجلسة والزى . وأخيراً تحدثنا عن معوقات الإتصال فعددناها وأوجزناها فى : (١) انخفاض الاهتمام والدافعية و(٢) استخدام لغة لا تناسب المستقبل ، و(٣) حاجز اللغة و(٤) حاجز اللهجة ، و(٥) الإتصال الدفاعى و(٦) تلوين المعلومات و(٧) محدودية الإتصال غير اللفظى ، و(٨) الإدراك الإنتقائى ، و(٩) العواطف والانفعالات و(١٠) مشكلات البريد الإلكتروني و(١١) المركزية التنظيمية . ثم أوردنا حزمة متكاملة من سبل التغلب على معوقات الإتصال .

اسئلة للمراجعة

- ١- حدد - فى نقاط - عناصر أهمية الإتصالات الإدارية.
- ٢- كيف تتأثر جودة عملية صنع القرار بجودة الإتصال ؟
- ٣- كيف يمكن أن تؤثر الإتصالات اللفظية وغير اللفظية على تحقيق هدف

طالب وظيفة في الحصول على هذه الوظيفة خلال مقابلة للاختيار من بين متقدمين جدد ؟

٤- في أي غرض أو أغراض يمكن أن يستخدم العاملون مقابلات الأحداث المفتوحة ؟

٥- إن كان لموظف شكوى لدى الإدارة وقد تأخر البت فيها ، ماذا تنصحه لاختيار قناة اتصال أخرى لتعجيل البت في شكواه ؟

٦- حدد ثلاث معوقات للاتصال تراها أكثر شيوعاً في الحياة المعاصرة وأوضح سبل التغلب على هذه المعوقات .

الفصل التاسع

فاعلية المنظمة

✿ أهداف الفصل

بعد قراءة هذا الفصل يتوقع أن تكون قادراً على فهم :

- ١- مفهوم فاعلية المنظمة ومعايير قياسها.
- ٢- مداخل تقييم فاعلية المنظمة.
- ٣- المناخ التنظيمي : مفهومه وأبعاده ومحدداته، ودوره في بلوغ أو تحسين فاعلية المنظمة.
- ٤- الثقافة التنظيمية : مفهومها ومصادرها وكيف تؤثر على سلوكيات العاملين، وعلى فاعلية المنظمة.

فاعلية المنظمة

يفترض أن تسعى الإدارة فى أى منظمة إلى بلوغ أهدافها المخططة. وعلى قدر نجاحها فى هذا الصدد، تتحدد فرصها فى الإستمرار والبقاء. لذلك تبدو أهمية الإدارة الفاعلة. أى الإدارة التى تستطيع تحقيق أهدافها. ولا تقل أهمية هذه الإدارة فى المنظمات الحكومية أو العامة عنها فى المنظمات الخاصة.

فإن كانت الإدارة فى منظمات قطاع الأعمال الخاص والعام تهدف للإستمرار والبقاء فى سوق تنافسية، فالإدارة فى المنظمات الحكومية الخدمية أيضا مطالبة بأن تحسّن الوفاء برسالتها فى تقديم خدمات جيدة، وأن تستعد أيضا لمتغيرات قادمة تحمل معها رياح المنافسة. لا سيما وأن الإتفاقية العامة للتعرفة والتجارة "الجات" قضت بتحرير التجارة العالمية فى الخدمات. خذ مثالا هيئات البريد فى كثير من دول العالم وقد وجدت نفسها فى ساحة المنافسة مع شركات مثل "D.H.L." وغيرها بعد أن كانت تحتكر تقديم الخدمة البريدية.

وأدت هذه المنافسة، مع الفاعلية الأقوى لشركات البريد الخاصة لنجاح هذه الشركات فى سحب كثير من كبار العملاء المتعاملين مع البريد الحكومى. الأمر الذى خفض إيراداته وأرباحه. ونفس السيناريو، يُتوقع أن يحدث مع منظمات حكومية أخرى مثل هيئات السكك الحديدية والطرق والكبارى والموانئ البحرية والبرية (المطارات). وعلى ذلك فإن أساليب الإدارة العلمية الحديثة ومعايير الإدارة المهنية باتت مطلوبة بالبحاح فى المنظمات الحكومية. ناهيك عن ضرورتها فى منظمات الأعمال العامة والخاصة لا سيما كلما زادت حدة المنافسة.

لكن كيف نعرف ونحدد الفاعلية الإدارية؟ هذا سؤال هام يتعين أن نوليه إهتماما كافيا.

مفهوم فاعلية المنظمة

فاعلية المنظمة أو الفاعلية التنظيمية هي تعبير عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وعندما يكشف التشخيص عن طبيعة مشكلات المنظمة ومسبباتها، أو فرص التطوير الممكنة، تبدأ الإدارة في تخطيط ثم تنفيذ التغييرات اللازمة لتحسين الفاعلية التنظيمية.

يركز مفهوم فاعلية المنظمة على مخرجات أو نتائج الأداء وحيث يتعين أداء العمل المناسب الذي يجب أدائه وليس غيره لبلوغ الأهداف المحددة. فالفرق الرياضية تقيس أدائها أو فاعليتها بالفوز أو الخسارة. وهدفها في كل لقاء أو أداء رياضي هو الفوز. كذلك بالنسبة للمنظمة فالنجاح هو تحقيق الأهداف. أي أن فاعلية المنظمة أو الفاعلية التنظيمية هي دالة لدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

الفاعلية والكفاءة

يساعد التفاعل بين المنظمة وبيئتها على التمييز بين الفاعلية والكفاءة. فتعبير الكفاءة يشير لدى حسن تحويل المدخلات إلى مخرجات أو ناتج. أي أن الكفاءة تقيس جودة عملية التحويل. بينما تركز الفاعلية أساساً على مدى جودة المخرجات ومناسبتها للبيئة، وإعادة تدويرها أو تحويلها إلى مدخلات تستخدمها المنظمة مثل أموال أو معلومات. أو يستخدمها غيرها من العملاء الأفراد (كمستهلكين أو مستفيدين نهائين) أو منظمات أخرى تستخدم هذه المخرجات (كمستهلك صناعي).

الفاعلية والأهداف التنظيمية

عرفنا الفاعلية التنظيمية باعتبارها مدى النجاح في تحقيق الأهداف، لكن بعض المنظمات قد تواجه صعوبة في قياس فاعليتها. إذ أن بعضها لا يحدد أهدافا واضحة أو محددة. وأحيانا تحدد أهدافا غير منسجمة أو متوافقة، مما يصعب من عملية قياس الفاعلية بل ويجعلها غير مفيدة. والحقيقة أن للمنظمة أطراف متعددة معنية بها وصاحبة مصلحة في وجودها وأدائها. وتتضمن هذه الأطراف الملاك والعاملين والمديرين والعملاء. ولكل طرف هدفه أو أهدافه. وقد تكون هذه الأهداف مختلفة أو متباعدة. ولا شك أن نجاح الإدارة في تقريب هذه الأهداف وانسجامها، يسهم في بلوغ الفاعلية التنظيمية.

والهدف - ببساطة - هو تحديد لما تود المنظمة أن تكون عليه مستقبلا، أو ما تود تحقيقه في توقيت مستقبلي. وهي الهدف إيجابيا واضحا للمنظمة. كأن يحدد رئيساً لشركة هدفه بإنقاذها من الإفلاس، أو بتحقيق معدل ٢٥٪ كعائد على رأس المال المستثمر، أو بفتح ٢٠ فرعاً جديداً بعد ثلاث سنوات. الهدف إذن هو مثل دفعة السفينة. وبدونه قد تتجه عثوائيا وتتقاذفها الأمواج. ومنظمة بلا هدف أو أهداف هي منظمة بلا إجماع أو توجه، يفتقد مديروها - وحتى مروضيهم - الرؤية الموحدة والإتجاه المحدد.

تقتل الأهداف خطأ مرشدة لأداء المديرين والعاملين. كما تهىء معايباً لقياس وتقييم الأداء. فإذا حققت منظمة تجارية هدفها (مبيعات بقيمة ٢ مليون مثلاً) يمكن تقييم أدائها بأنها فاعلة.

معايير فاعلية المنظمة

الإدارة هي إنجاز الأعمال من خلال جهود منسقة لآخرين. ويقيم المديرون ليس فقط على أساس سلوكهم بل أيضا على أساس ما حققوه من نتائج بواسطة مروضيهم. وعلى ذلك يمكن قياس فاعلية المدير - جزئيا - من خلال عدة عوامل مثل :

أ- مدى قوة دافعية الأفراد ومستوى معنوياتهم.

ب- مدى نجاحه في تدريبهم وتطويرهم.

ج- مدى تهيئة بيئة تنظيمية يعمل فيها المروضون بدأب وشغف وفاعلية.

ومع وجود بعض الصعوبة في القياس الموضوعي لمثل هذه العوامل يمكن تقديم مؤشرات أكثر موضوعية لقياس الفاعلية الإدارية، مثل : (أ) معدل دوران العمالة و(ب) معدل المرض و(ج) معدل التمارض و(د) معدل الغياب و(هـ) معدل حوادث العمل.

ويعرض النموذج التالي مؤشرات يمكن الإعتماد عليها في قياس فاعلية المنظمة أو الفاعلية الإدارية :



حيث يوضح النموذج عدة مؤشرات يمكن حسابها في مجال قياس الفاعلية التنظيمية. ومعظمها مرتبط باتجاهات وسلوكيات العاملين، مثل معدلات الدوران، والتمارض والغياب وحوادث العمل وإصاباتة، ومدى الإلتزام بمواعيد الحضور والإنصراف وتوقيات الإنجاز. ولا شك أن توجهات وأساليب المديرين كقادة، تؤثر بدرجة أو بأخرى في هذه السلوكيات، ومن ثم في نتائجها.

تقييم فاعلية المنظمة

يتوقف أسلوب تقييم فاعلية المنظمة على المدى الزمني الذي يجري القياس فيه. وبعد الرضا عن العمل والإنتاجية أكثر معايير التقييم شيوعاً في هذا الصدد. فالشركات الإنتاجية التي توفر أعمالاً مبهجة تميل لأن تكون عالية الفاعلية. وتختلف هذه المقاييس قصيرة الأجل للإنتاجية والرضا عن المقاييس المستخدمة في الأجل الطويل.

ففي الأجل الطويل يعد استمرار أو بقاء المنظمة مقياساً مطلقاً بعيد المدى للفاعلية التنظيمية. فلو استمرت دورة حياة منظمة لأكثر من قرن مثلاً، نقول أنها منظمة فاعلة لأنها استحوذت على موارد من البيئة وحولتها إلى منتجات مفيدة، وتكيفت مع متطلبات بيئة متغيرة. ورغم أن استمرار المنظمة وبقائها يعد مقياساً مطلقاً طويل الأجل، يتطلب الأمر مقاييس دورية قصيرة الأجل شهرية أو سنوية لتقييم القرارات الإدارية التي تُصنعها الإدارة في سعيها لتحقيق الأهداف.

وعادة ما تسهم الكفاءة التنظيمية من خلال عملية تحويل المدخلات لمخرجات في بلوغ فاعلية المنظمة، لكن ذلك لا يحدث دائماً. فقد تكون منظمة ما كفؤة للغاية في تحويل المدخلات لمخرجات بينما تكون غير فاعلة لأن منتجاتها غير

مقبولة سوقيا أو مجتمعيًا. ومع ذلك، قد تكون منظمة غير كفؤة فاعلة بسبب إبتكار جديد أو إستراتيجية تسويقية فريدة، جعلتها تحقق نتائج مستهدفة، لكن بتكلفة أعلى أبعدها عن عرش الكفاءة.

وتستخدم المنظمات عدة مقاييس للكفاءة، مثل تكلفة العمالة وإنتاجية ساعة العامل وتكلفة وحدة المنتج، وحجم الناتج لكل ساعة عمل. وتفسر هذه الأرقام بنحس الإختلافات التاريخية أو بمقارنة الشركة بشركة أخرى أو أكثر تعمل فى نفس الصناعة. ويستخدم المديرون هذه المعلومات لتحسين الكفاءة التنظيمية. وفى بعض الصناعات يوضح أداء عدة شركات إختلافات واسعة فى نسب الكفاءة.

فمثلا فى صناعة السيارات، تبلغ نسبة كفاءة العمالة فى شركة "جنرال موتورز" حوالى ١٣ : ١. تقيس نسبة الكفاءة هذه، عدد السيارات المنتجة سنويا لكل عامل. بينما تبلغ نسبة الكفاءة فى شركة "فورد" ١٨ : ١، وتبلغ النسبة فى شركة "تويوتا" ٥٩ : ١. وقد أدى تباين نسب الكفاءة - فى ذات الصناعة - من منطقة جغرافية لأخرى أو من ثقافة لأخرى، إلى إتحاء شركات غير قليلة لتحريك مصانعها من منطقة لأخرى داخل نفس الدولة أو من دولة لأخرى أو حتى من قارة لأخرى (*).

ويوضح الجدول التالى نسب كفاءة مختلفة للعمال فى عدة شركات لإنتاج السيارات :

(*) لزيد من التفصيل فى الصدء، راجع.

أحمد سيد مصطفى، المدير فى الهيئة المصرية، مكتبة الإنجاز المصرية، القاهرة ١٩٩٦، ص ١٣٣

جدول (١/٩)

اعداد الميآرات المنتجة، والعاملين، ونسب الكفاءة لبعض شركات صناعة الميآرات (١٠)

الشركة	الميآرات	العاملين	عدد الميآرات المنتجة / عام
كرايزلر			
- في الولايات المتحدة الأمريكية	١٣٧.٠٨٠	٧٧٨٧٨	١٧,٦٠
- على مستوى العالم.	٢١٧٥٤٤٧	١١٢٩٩٦	١٩,٢٥
فورد			
- في الولايات المتحدة الأمريكية	٣٣٦١٢٩٧	١٥٨٣٧٧	٢١,٢٢
- على مستوى العالم.	٥٧٦٤٣٧٤	٣٢٥٣٣٣	١٧,٧٢
جنرال موتورز			
- في الولايات المتحدة الأمريكية	٤٩٧٥٠٠٠	٣٩٦٠٠٠	١٢,٥٦
- على مستوى العالم.	٧٤٥٢٠٠٠	٥٧١٠٠٠	١٣,٠٥
تويوتا			
	٤.٢٢٥٥٠	٦٧٤١٨	٥٩,٣١

ومع ذلك فإن قياس الفاعلية التنظيمية لا يقوم على مثل هذه المقاييس الموضوعية فقط، بل تعدد مداخل قياسها كما يلي :

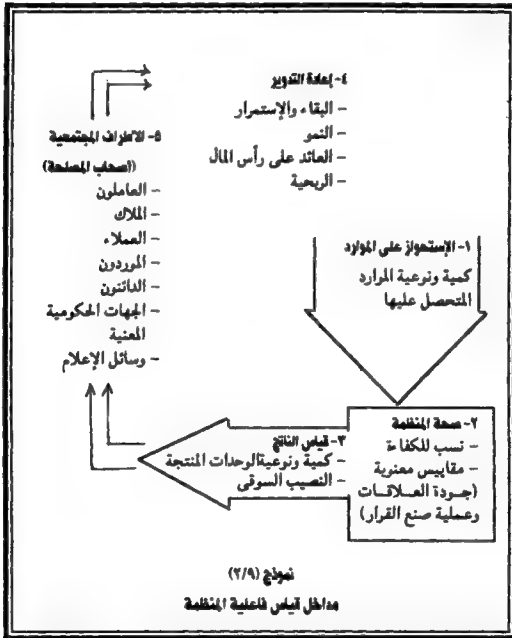
مداخل قياس فاعلية المنظمة

تعدد مداخل قياس الفاعلية التنظيمية، وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه المداخل :

١- مدخل الإستثمار على الموارد

يتمثل هذا المدخل فى قياس قدرة المنظمة على استغلال بيئتها بالإستحواز على موارد نادرة وذات قيمة مثل كفاءات بشرية عالية أو نادرة، وقدر كاف من التمويل أو التكنولوجيا. ووفقا لهذا المعيار، فإن أعلى المنظمات فاعلية هى تلك الأكثر نجاحا فى الحصول على موارد قيّمة. ويستخدم هذا المدخل أساسا فى المنظمات التى تمر بالمراحل المبكرة للتطوير. وغالبا ما تقيس المنظمات الجديدة نجاحها بقدرتها على تدبير رأس المال اللازم كمدخل وحيد لقياس الفاعلية. وحيث يصعب إستخدام مقاييس الفاعلية الأخرى.

فمثلا المنظمات التطوعية أو الخيرية، تقيس نجاحها بقدر ما تتلقى من تبرعات أو إسهامات مالية من المجتمع. كما يعد عدد الأعضاء المجدد مقياسا هاما للفاعلية فى مثل هذه المنظمات. أما بعض المنظمات الحكومية فتقيس فاعليتها بحجم الموازنات أو المخصصات المالية التى تحصل عليها أو حجم المساحة (بالأمتار المربعة) التى تخصص لها. بينما تقيس منظمات التعليم الخاصة فاعليتها بمدى قدرتها على جذب الطلاب وما يدفعونه من رسوم. وفى المنظمات التجارية يركز تجار السيارات - مثلا - على عدد السيارات المرسلة إليهم من المصانع (لبيعها)، كمؤشر لمدى فاعليتهم.



وتكمن أهمية مدخل الإستحواز على الموارد في ثلاثة محاور. أما الأول فهو أن هذا المدخل يقيس فاعلية المنظمة ككل. وأما الثاني فإنه يأخذ بالإعتبار علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية. وثالثاً، فيمكن استخدامه لمقارنة منظمات تختلف

أهدافها. ومع ذلك فهناك بعض تحفظات على هذا المدخل فإن فشلت منظمة في استخدام مواردها بفاعلية فلن تعتبر فاعلة. بالضبط كما يحدث عندما ينجح ناد رياضي في ضم نجوم بارزين لفريقه لكرة القدم لكنه لا يعتبر فاعلا لأنه - رغم ذلك - يخسر مبارياته. وعندما ينجح مركز بحثي في الحصول على تمويل لبرامجه البحثية، لكن تعوزه الفاعلية إذ يفشل في التوصل لإختراعات أو إبتكارات علمية.

٢- مدخل صحة المنظمة

تركز عدة مقاييس للفاعلية التنظيمية على صحة المنظمة. ويتضمن ذلك مدى رضا العاملين، ومدى التنسيق بين أنشطة الإدارات ومدى فاعلية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

ويؤلف هذا المدخل بين مقاييس كل من الموارد البشرية والكفاءة الإقتصادية. وقد طُوِّرت إستقصاءات متعددة لقياس اتجاهات العاملين إزاء صحة المنظمة. تقيس هذه الإستقصاءات مدى جودة الإتصالات بين العاملين والإدارة، ومدى وجود ثقة متبادلة بينهم. ومدى شجوع الفريق والولاء والإلتزام والتنسيق، ومدى فاعلية عمليات صنع القرار. لكن هذه التقييمات تتأثر غالبا بمعايير شخصية أي تقتصر للموضوعية وتفشل في الإدراك الكافي لعلاقة المنظمة ببيئة الخارجية. ومع ذلك يمكن أن تفيد في المقارنة بين منظمات تختلف طبيعة مخرجاتها أو منتجاتها.

وسعيا للتغلب على عدم موضوعية التقييم، طورت بعض المنظمات مقاييس للكفاءة حيث تقارن أو تقابل المدخلات بالمخرجات لإستخراج نسب ومؤشرات

مفيدة للتقييم. ومن أمثلة ذلك معدل العائد على رأس المال أو الأصول، وتكلفة الوحدة المنتجة، ونسبة التالف أو الفاقد، ومعدل الأعطال، وتكلفة المريض في مستشفى أو الطالب في منظمة تعليمية، ومعدل إشغال الأسرة في مستشفى أو إشغال الغرف في فندق.

٣- مدخل قياس النتائج

يعتبر مدخل قياس النتائج أكثر المعايير ارتباطاً بفاعلية المنظمة. إذ يقيس مدى تحقق الأهداف. ويبدو هذا المدخل منطقياً لأن المنظمات تحاول أن تعظم أرباحها وإرضاء عملائها. وتجدر الإشارة لأن مقاييس النتائج تُقيم - فقط - عنصراً واحداً من نموذج النظام المقترح. وتعد دليلاً غير كامل للفاعلية التنظيمية. قد تكون منظمة ما فاعلة جداً في إنتاج قدر كبير من المنتجات كسلع أو خدمات. لكن ما لم يكن هذا الناتج قابلاً للاستغلال أو للاستفادة به من عملاء المنظمة، فلن تستمر هذه المنظمة.

ومن أكثر مقاييس النتائج شيوعاً في هذا الصدد، الحصة السوقية، وقدر المبيعات، والربح، في شركة تجارية. أو الوثائق التي تم معالجتها، وعدد العملاء المخدمين، وعدد الطلاب المتخرجين في منظمة تعليمية. وعدد المتدربين (في مركز تدريبي). وفي الشرطة نسبة المسروقات المستردة إلى المسروقات المبلغ عنها، ونسبة القضايا التي إنتهت بضبط المجرمين إلى إجمالي القضايا، ومعدل سرعة الاستجابة أي نسبة البلاغات والأحداث المخدمة في الوقت المناسب إلى عدد البلاغات أو الأحداث المستحقة للخدمة (*) .

(*) راجع في ذلك :

- أحمد سيد مصطفى، "قياس كفاءة تنفيذ العمليات الشرطية"، الفكر الشرطي، العدد ٣، المجلد ١ ديسمبر ١٩٩٢، ص ١٣٤ - ١٣٦.

وفى إستخدام مدخل الناتج لقياس الفاعلية، يجب إدراك أن المنظمات أو أى منظمة لها أهدافا متعددة وكذا نواتج أو مخرجات متعددة. وقد يقتصر تحقيق إنجاز كبير لهدف معين بإنجاز منخفض لغيره. ومن ثم فلا يجب تقييم الفاعلية من بعد واحد فقط. فهذا سيقود حتما لإستنتاج خاطئ.

٤- مدخل إعادة التدوير

يعنى مدخل إعادة التدوير بمدى حسن استهلاك المنتجات التى انتجتها المنظمة سواء كانت سلع أو خدمات، من قبل العملاء ومدى ترجمة ذلك وتحويله الى مدخلات أساسية. ولهذا المدخل ثلاثة أبعاد هى التكيف والتطوير والإستمرار.

يشير تعبير التكيف إلى مدى حسن إستجابة المنظمة - فى الأجل الطويل - للمتغيرات فى بيئتها الداخلية والخارجية. ومن أكثر هذه المتغيرات حدة، التغير فى أذواق وإنجماهاات العملاء، والتغير فى طبيعة وحدة المنافسة. وهذا بدوره يتطلب تغييرات مواكبة فى المنظمة. فى أهدافها وهيكليها التنظيمى وسياساتها وعملياتها الإنتاجية والتكنولوجية وسلوكيات المديرين والعاملين .. وما إلى ذلك.

ويتوقف إستمرار المنظمة وبقائها على قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية. وتقيس بعض المنظمات قدرتها على التكيف بمراجعة معدل نموها عبر فترة زمنية معينة، أو عدد المنتجات الجديدة الناجمة التى قدمتها للسوق.

وبالنسبة للتطوير، تسمى منظمات متعددة لتحسين القدرة على التكيف وزيادة فرص إستمرارية الشركة فى دنيا الأعمال. وذلك بالإستثمار فى تطوير نفسها من خلال التطوير التنظيمى (O.D) وبرامج التدريب. وتأمل المنظمات -

بمساعدها لموظفيها وعمالها على تطوير مهارات جديدة - فى أن تنجح فى التكيف مع متغيرات بيئية جديدة مع قدر أقل من مقاومة التغيير وصعوباته. ومع ذلك فإن نتائج برامج التطوير والتدريب لا يسهل قياسها بعد إنتهاء هذه البرامج مباشرة.

وبالنسبة للبقاء أو الإستمرار بالسوق تتمثل الفاعلية التنظيمية فى قدرة المنظمة على أخذ مواردها من بيئتها وتحويلها إلى منتجات تقدمها إليها ، بطريقة تهيئ لها موارد أو مدخلات جديدة بشكل مستمر. لذلك فإن هذه العملية تتضمن تقييما طويل الأجل . ومن ثم فإن الإختبار النهائى للفاعلية التنظيمية ينصب على مدى قدرة المنظمة على الإستمرار فى بيئة الأعمال. ويكون هذا الإستمرار هو المقياس النهائى للفاعلية التنظيمية.

والمنظمات التى تفشل فى الإستجابة للمتغيرات البيئية أو تفقد قدرتها على تقديم منتجات ثم تهيئة مدخلات مفيدة لن تبقى أو تستمر. ومن ثم فهى ليست فاعلة. أما المنظمات التى تنمو عبر الوقت وتزداد قوتها وسطوتها السوقية فهى فاعلة. إذ أنها تقوم بأكثر من مجرد السعى للبقاء بالسوق. ومع ذلك فإن المنظمات الكبيرة أو القوية اليوم قد لا تكون كذلك غدا. ومن ثم فالمقياس الوحيد للفاعلية التنظيمية فى الأجل الطويل هو - ببساطة - الإستمرار والبقاء فى السوق. ومع ذلك فإن هذا المعيار لن يقيد - فى الأجل القصير - من يريدون معلومات مرتدة، سريعة وقوية لتقييم فاعلية منظماتهم.

٥- مدخل أصحاب المصلحة (*)

وهذا مدخل آخر لتقييم فاعلية المنظمة. وأصحاب المصلحة هم الأطراف المعنية بأداء المنظمة. مثل العاملين والعملاء وحصة الأسهم (الملاك) وحصة السندات أو

(*) Constituency (Stakeholder) Approach.

المقرضين والدائنين عموماً. وهم يقيمون أداء المنظمة. لكن لكل طرف منهم معيار مختلف لنجاحها عند تقييم الفاعلية التنظيمية. وفيما يلي عرض لمعايير هذه الفاعلية من وجهة نظر كل طرف :

جدول (٢/٩)

معايير فاعلية المنظمة كما يراها أصحاب المصلحة

معايير الفاعلية التنظيمية	الأطراف
الرضا عن الأجر، والإشراف، وعن العمل.	١- العاملون
العائد المالى على الإستثمار	٢- الملاك
جودة السلع أو الخدمات	٣- العملاء
صفقات ومعاملات وإجراءات مريحة وسريعة	٤- الموردون
الأهلية الإئتمانية للمنظمة	٥- الدائنون
توافق أهداف وعمليات المنظمة مع القوانين والضوابط الموضوعية.	٦- الحكومة
وفاء المنظمة بمسئوليتها الإجتماعية	٧- المجتمع

وتكمن قوة مدخل أصحاب أو أطراف المصلحة فى نظرتهم العريضة للفاعلية واختباره لعوامل فى بيئة المنظمة الخارجية وكذا فى بيئتها الداخلية. ففى مداخل التقييم الأخرى تغيب مفاهيم مثل المسؤولية الإجتماعية للمنظمة وإسهامها المجتمعى. بينما يتضمنها هذا المدخل . كما يميل هذا المدخل لمكاملة معايير متعددة تتعلق بالمدخلات، وعمليات التحويل والمخرجات أو الناتج. فمدخل أطراف المصلحة يذكرك أنه لا يوجد مقياس واحد للفاعلية وأن إستيفاء معيار واحد لا يكفى لبلوغ الفاعلية الإدارية. إن ظروف العمل الجيدة للعاملين ورضا هم

لا تغنى عن أهمية تحقيق أهداف الملاك من حيث العائد على الإستثمار.

ويؤثر إدراك تعدد أطراف أو أصحاب المصلحة وتعدد أهدافهم بالنسبة لأداء المنظمة على صنع القرارات التنظيمية فى عدة مجالات. مثل هل نفتح مصنعا جديدا وأين يكون موقعه أم نغلق مصنعا قائما؟ وهل نضيف نشاطا أو منتجا جديدا أم نلغى نشاطا أو منتجا قائما؟ كما يجذب مدخل أطراف المصلحة الإلتباه لحقيقة أو معايير الفاعلية تعكس قيما متعددة لأناس مختلفين كأصحاب مصلحة فى أداء المنظمة. ويجب أن تقرر المنظمة أى من هذه القيم تسعى أكثر للتوافق معه، وأيها تسعى أقل للتوافق معه. وقد لا تستطيع المنظمات أن تفى بكل المعايير بنفس الدرجة أو المستوى فى وقت واحد.

وعادة ما يكون لقادة المنظمة وملاكها و/أو مديريها التأثير الأكبر على اتجاهها أو توجهها. ويكون للقيم السائدة لدى هذه المجموعة التأثير الأكبر على تصميم أهداف المنظمة والمعايير التى تستخدم لتقييم فاعليتها.

ويجب النظر لمعايير تقييم فاعلية المدير بقياس النتائج التى استهدف المدير تحقيقها. أى نسبة النتائج الفعلية الى النتائج المخططة أو المستهدفة. لكن من المهم أيضا أن نأخذ بالاعتبار الطريقة التى اتبعها المدير فى تحقيق الأهداف أو النتائج وأثرها على العاملين. فقد يؤثر هذا على الفاعلية فى الأجل الطويل. فهل إتبع - مثلا - أساليباً أخلاقية فى ممارسة العملية الإدارية؟ وهل كان أميناً فى تصميم المنتج وموضوعياً فى تسعيره وصادقا فى الإعلان عنه؟ كل هذه وغيرها، تشكل إعتبارات هامة فى تقييم منهج الإدارة فى تحقيق الأهداف وبلوغ الفاعلية.

الفاعلية التنظيمية تنتج - إذن - عن تفاعل مزيج من السمات الشخصية

للمدير في التعامل مع الموقف الذي يعايشه للوفاء باحتياجات وأهداف المنظمة.

المناخ التنظيمي وثقافة المنظمة (*)

لكل منظمة مجموعة مميزة من الخصائص والصفات. ويستخدم تعبير "المناخ التنظيمي وثقافة المنظمة" (أو الثقافة التنظيمية) لوصف هذه الخصائص في المنظمات ووحداتها الفرعية.

تشير الثقافة بشكل عام إلى خصائص تنظيمية متأصلة أو دائمة مستمرة نسبياً يتعذر تغييرها. وعلى خلاف ذلك يستخدم تعبير المناخ لوصف خصائص مؤقتة وقابلة للتغيير. وكما تتقلب عناصر المناخ أو الطقس على مدى اليوم أو الأسبوع يمكن أن تتقلب عناصر المناخ التنظيمي من وقت لآخر بسبب تغيرات تنظيمية. أما الثقافة، فهي مثل فصول السنة، تتغير ببطء، وترتبط بخصائص مستقرة نسبياً للطقس تملو في تأثيرها على التقلبات اليومية.

المناخ التنظيمي

خلال منتصف الستينات من القرن العشرين عرفت الدراسات التنظيمية المناخ كمستغير هام مستقل يؤثر في اتجاهات وسلوكيات العمل. ويشير هذا المناخ لمجموعة من الخصائص أو الصفات التي تميز منظمة عن غيرها. ويتشابه هذا التعريف مع مفهوم الشخصية بل غالباً ما يشير تعبير المناخ التنظيمي إلى شخصية المنظمة. فالشخصية تعبير عن خصائص مستقرة نسبياً للفرد، وكذلك يشير المناخ إلى خصائص مستقرة نسبياً للمنظمة.

يؤثر المناخ التنظيمي في السلوك. فرضا العاملين وأداؤهم يكون أعلى في

(*) Organizational Climate And Organizational Culture.

بعض المناخات التنظيمية عن غيرها. وقد أوضحت دراسة عن عاملين إنخرطوا فى برنامج تدريبي، أن نجاح هؤلاء المتدربين قد تأثر بعوامل داعمة فى المناخ. وقد صنّف العاملون الذين وصفوا المناخ بأنه داعم ومشجع، صنفوا من جانب المديرين باعتبارهم أعلى قدرة وإنتاجية عن هؤلاء الذين أدركوا المناخ باعتباره أقل دعما. ووجدت دراسة أخرى أن إنتاجية المديرين فى طبقة الإدارة الوسطى كانت أعلى فى مناخ إبتكارى وحيث كان المناخ الإبتكارى منسجما مع ما أتيح من إستقلالية وحرية للتصرف .

ويبدو أن العلاقة بين المناخ والسلوك هى علاقة تفاعل متبادل. فهناك عوامل كثيرة فردية وتنظيمية تؤثر على المناخ. لكن المناخ يؤثر أيضا على هذه العوامل. فمثلا الأشخاص الإبتكاريون لهم تأثيرهم على المناخ التنظيمى، بما يقدمونه من أفكار وحلول مبتكرة وأداء مطور. كذلك فالمناخ التنظيمى قد يشجع أو لا يشجع على الإبتكار. وعلى ذلك فكلما حسن المناخ التنظيمى أسهم ذلك فى بلوغ أو تحسين الفاعلية التنظيمية.

محددات المناخ التنظيمى

تتضمن المتغيرات المؤثرة على المناخ التنظيمى عدة عوامل داخلية وخارجية. ورغم تعذر الحصر الشامل لهذه العوامل ، فإن المتغيرات التالية تبدو مؤثرة بشكل خاص على هذا المناخ :

١- القيم الإدارية

تؤثر قيم المديرين كثيرا على المناخ التنظيمى. فهى تقود إلى ممارسات تؤثر على صنع القرارات. فهذه القيم تعبر عن معتقدات وأخلاقيات طاقم الادارة. إذ تدفع المدير لتفضيل سلوكيات وعوائد معينة على أخرى، وتؤثر فى أسلوب بحثه

عن البيانات وتصنيفها وتفسيرها، كما تؤثر على إدراكه للمعلومات كأساس أو منطلق للتصرف.

ولقيم المديرين، وكذا لإدراك العاملين لهذه القيم أثر جوهري على طبيعة العلاقات داخل المنظمة. أى هل تكون هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية أو بين هذا وذاك. كما تؤثر قيم المديرين على مدى ديمقراطية ومشاركة الإدارة أو إستبداديتها وعلى طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين. هل تكون ودودة أم رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية أو الإنسانية؟ وقد أوضحت دراسات متعددة أن قيم المديرين الصالحة تهىء مناخا من الأمانة فى منظمات تجارية التجزئة - مثلا - التى تقل فيها معدلات حوادث السرقة من جانب العاملين.

كذلك لا ننسى فى هذا الصدد تجربة المهندس / يوسف إسماعيل الذى كان رئيسا لمجلس إدارة مجمع الألومنيوم فى نجع حمادى والذى نجح فى الستينات من خلال قيم شخصية وتنظيمية إيجابية فى تحويل قطاع طرق بصحراء نجع حمادى إلى حراس أمن بهذه الشركة.

٢- نمط القيادة

يهىء القادة الذين يشقون فى مروجيهم ويشركوهم فى القرارات التنظيمية مناخا إيجابيا ومختلفا تماما عن هؤلاء الذين لا يشقون بمروجيهم. والذين لا يشركوهم فى صنع القرارات، ويارسون رقابة محكمة عليهم.

٣- ظروف اقتصادية

عندما يتجه الإقتصاد القومى للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة، يميل المديرين للمبادأة والمخاطرة أو تحمّل مخاطر أكبر. بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات أو المخصصات بالمنظمة محدودة.

وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة. ويعللون لعدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكارية وللتردد فى تصميم برامج عمل جديدة، أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.

٤- الهيكل التنظيمى

تؤثر عدة خصائص للهيكل التنظيمى على المناخ التنظيمى. فمثلا إن إتسم تنظيم لمنظمة أو شركة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، فإن هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا. وهو مناخ سيدركه العاملون على أنه رسمى جامد وغير محفز للأداء المثمر ولزيادة الإنتاجية .

٥- خصائص أعضاء التنظيم

تسهم خصائص أعضاء التنظيم فى تحديد طبيعة المناخ التنظيمى. فالمنظمات التى تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضى التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمى مختلفاً تماماً عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوى المستوى التعليمى المرتفع ومرتفعى الطموح. ويكون المناخ أكثر رداً وتألفاً فى المنظمات التى يشارك أعضاؤها بعضهم البعض فى الأنشطة الإجتماعية خارج العمل.

٦- النشاط النقابى

لوجود أو غياب النشاط النقابى أثر هام على المناخ التنظيمى والعلاقات التنظيمية. فالعلاقات بين الإدارة والعاملين قد تميل لأن تكون أكثر رسمية وعدائية عندما يتجه العاملون لتشكيل نقابة أو إتحاد، ويتجهون للتفاوض على أحكام لعقد عمل أو نظام جديد، وما إلى ذلك.

٧- حجم المنظمة

تقبل المنظمات الكبيرة لأن تكون أكثر تشدداً أو تصلباً، وبيروقراطية وأكثر هيكلية وتحديدًا للعمل وعلاقاته. ومن السهل إيجاد وتنمية مناخ للإبتكار والتماسك في شركة صغيرة عنه في شركة أو منظمة كبيرة. لا سيما وقد خرجت إبتكارات غير قليلة من منظمات صغيرة.

٨- طبيعة النشاط

تؤثر طابع الأعمال وأنواع الصناعات أو الأنشطة التي تزاولها المنظمات في تهيئة مناخ تنظيمي مميز. فالزراع وصناعات تعليب الأغذية في المجتمعات الريفية تعمل في جو يختلف تماما عن المناخ الذي تعمل فيه البنوك وشركات الإستثمار المالي - مثلاً - في المناطق الحضرية. وحيث تؤدي ضغوط الوقت ومحاولة الالتزام بتوقعيات الإنجاز المحددة - في بنك أو شركة طيران أو دار صحفية مثلاً - لجعل مناخ يوم العمل مختلفاً تماماً عنه في دار لرعاية المسنين.

أبعاد المناخ التنظيمي، وقياسه

تعتمد الدراسات السلوكية في قياسها للمناخ التنظيمي على إستقصاء العاملين، ويوضح الجدول التالي رقم (٣/٩) جانباً من إستقصاء لتحليل المناخ التنظيمي. حيث تظهر أبعاد المناخ موضع القياس متضمنة : الإتصال والقيادة وصنع القرار ومكافأة العاملين والهيكل التنظيمي، والسيطرة التنظيمية. وعندما يتجه الباحثون لتطوير قائمة الإستقصاء - بإضافة أو تطوير أسئلة مثلاً- فإنهم يعتمدون على ملاحظات وتعليقات أبعادها العاملون خلال مقابلات الباحثين معهم. ويتم قياس كل من أبعاد أو عناصر المناخ التنظيمي من خلال تبويب وتحليل الإجابات التي أبعادها العاملون المستقصون.

استقصاء قياس المناخ التنظيمي

المصاحح التنظيمي					الى أي حد يفل كل جملة وصفا حقيقيا للموقف في منظماتك ؟					ما مدى أهمية تحسين الأداء في هذا المجال ؟				
ضع دائرة حول رقم واحد فقط					ضع دائرة حول رقم واحد فقط					ضع دائرة حول رقم واحد فقط				
غالبا	لحد كبير	لحد ما	نادرا	أبدا	أولى	أولى ثانية	أولى ثالثة	أولى رابعة	أولى خامسة					
١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥					
١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥					
١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥					
١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥					
١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥					
١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥					
١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥					

الاستراتيجية التنظيمية ولهما

١ - تحسين إدارتك تقييم حاجات العملاء الذين تخدمهم أنت وتضع استراتيجية واضحة لذلك.

٢ - لا تحسن إدارتك إيصال إستراتيجيتها الى من يتولون تنفيذها .

٣ - يخصص وقت كاف للتأكد من فهم كل موظف لوظائف المنظمة ككل، وموقعه التنظيمي.

٤ - لا يفهم الناس أو يقدرّون إسهام وظائفهم في نجاح المنظمة ككل .

٥ - العاملون على كل المستويات لديهم ولاء لرسالة المنظمة وأهدافها .

٦ - ما الذي يمكن عمله للتأكد من فهم العاملين لأهداف المنظمة، وشعورهم بالالتزام تجاه تحقيقها ؟

كثير من المنظمات. لكن لم يتحدد بعد إطار نهائى يضم أبعاداً متوافقة تكون المناخ التنظيمى. فكل نموذج يقيس مجموعة مختلفة من الأبعاد. وربما كان أكثر نماذج الإستقصاء شمولاً لقياس المناخ التنظيمى هو "مسح المنظمات" (*) والذى طوره معهد مراجعة البحوث (**) بجامعة "ميتشجان". وكانت أبعاد المناخ التنظيمى التى قاسها هذا النموذج كما يلى :

مؤشرات تنظيمية يقيسها نموذج مسح المنظمات (SOO)

المناخ التنظيمى

- ١- الإستعداد التكنولوجى
- ٢- مدى الإهتمام بالموارد البشرية (بالنسبة لباقى الموارد)
- ٣- إنسياب الاتصالات
- ٤- مستوى الدافعية
- ٥- عمليات صنع القرار
- ٦- نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا
- (فى عملية صنع القرار - فى تصميم نظم الاتصالات والحفز .. الخ)
- القيادة الإشرافية
- ٧- دعم المروسين
- ٨- التأكيد على الهدف ودعم تنفيذه
- ٩- تسهيل وتشهيل العمل
- ١٠- بناء الفريق

(*) Survey of Organizations (SOO).

(**) Survey of Research Institute.

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين وأن معدلات إدمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية - قاسها هذا النموذج - في المناخ التنظيمي.

ثقافة المنظمة وآثارها على الأداء

ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية هي شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو ناد .. الخ. إنها مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة بتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة. وتنتقل إليهم من خلال وقائع إحتفالات أو من قصص ورموز وشعارات. ومن ثم فهي تؤثر على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم وتحدد لهم ما يعد هاماً ومرغوباً (مثل الأمانة والالتزام والولاء والإجادة) أو غير مرغوب. وهي - الثقافة التنظيمية - تصحح طرق تفكيرهم وسلوكهم، بل وتوضح أحياناً طرق الأداء ومقومات نجاحه. كما يمكن أن تنتقل ثقافة المنظمة بين العاملين بها من جيل لآخر.

وعندما تنجح الإدارة في زرع ثقافة تنظيمية إيجابية، فإن هذا يساعدها في حسن تكييف المنظمة مع المتغيرات البيئية وفي الاستمرار والبقاء. كما يساعد ذلك في تكوين رؤية متكاملة ومشاركة بين أعضاء المنظمة بشأن رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها في سعيها لتحقيق أهدافها. إذ يتحمل كل عضو مسؤوليته دون أن يطلب أحداً منه ذلك، وكذلك تفعل جماعات أو فرق العمل.

وهذا هو السائد في الشركات اليابانية (إدمان العمل والشعور العميق بالمسئولية).

كما تساعد ثقافة المنظمة الإيجابية على تعريف العاملين بمعايير التطور والتقدم الوظيفي. ومعايير بلوغ المركز أو المراكز التنظيمية وقدر النفوذ المرتبط بالمركز وصيغ أو صور استخدامه ومعايير استمراره أو فقده. كما تحدد ثقافة المنظمة معايير تقرير المكافآت والعقوبات. فالقصص التي تروى عن مديرين سابقين والشعارات التي تتردد، تعرف العاملين أي سلوكيات تكون متميزة أو رائدة وأبها تكون خاطئة. وصور السلوك التي تؤدي لمكافأة وتلك المؤدية لعقاب مثل لوم أو نقل أو خفض أو إلغاء مكافأة.

ولعل من الأمثلة المفيدة في هذا الصدد، ما قدمته شركة هوليت باكارد. إذ يضم إطارها مجموعة من الاتجاهات والقيم، تضم التأكيد على جودة المنتج و الإعراف بالإنجاز وتقديره، واحترام العاملين. ولا تستقر أوضاع العاملين المجدد حتى يبرهنوا على فهم كامل وإنسجام تام مع ثقافة الشركة.

مصادر ثقافة المنظمة

يشير تعبير ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية لمعتقدات وقيم يشترك بها أعضاء التنظيم. ويمكن أن تسهم تصريحات وأحداث الإدارة العليا بدرجة أو بأخرى في تشكيل أو تغيير ثقافة المنظمة. من جهة أخرى ترتبط ثقافة المنظمة بمعتقدات وقيم أساسية ترسيها الاحتفالات والقصص والرموز والشعارات داخل المنظمة.

أما الإحتفالات فهي أحداث مخططة تنظمها الإدارة لصالح العاملين. وتحمل

معنى ودلالة خاصة وتقام فى مناسبات معينة توزع بها جوائز وأنواط أو كؤوس. وحيث تستطيع الإدارة تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة للمشاركة فى قيم ومعتقدات هامة. وتتيح هذه المناسبات فرصاً لإدراك ما يفعله العاملون المتميزون وتسجيل أسمائهم فى لوحة شرف. فمثلاً تنظم شركة "ماكدونالدز" مسابقة على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية لاختيار أفضل فرقها لإعداد الهامبورجر. وتجري المسابقات والتصفيات بين الفرق المحلية حتى يتنافس أفضل هذه الفرق على المستوى القومى. وتقيم الفرق وفق معايير دقيقة لتحديد مدى الإكتمال أو الإمتياز فى إعداد الهامبورجر.

ويقام لهذا الغرض إحتفال ينقل للعاملين قيمة جودة الهامبورجر ومكانة العاملين الذين تميزوا فى هذا الصدد. كما يتطلب ذلك أن يقرأ مديرو الفروع بالشركة سياسة وإجراءات العمل التى يضمها كتاب من سبعائة صفحة.

وأما عن القصص، فإن القصص التى تروى داخل المنظمة يمكن أن تؤثر كثيراً على المناخ التنظيمى بغض النظر عما إن كانت حقيقية أو وهمية. وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها. وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليعرفوا عن المنظمة ونقاط تميزها. وقد تزخرف بعض القصص بتفصيلات خيالية. وقد تكون قصص أخرى مجرد أحداث مؤلفة أو مفبركة. وتعد القصص هامة لأنها تجسد أو تبقى على قيم أساسية للمنظمة وتبهيء فهمًا مشتركاً بين العاملين.

وأما عن الرموز، فالرمز هو شئ يمثّل أو يعبر عن شئ آخر. وقد تعتبر القصص والإحتفالات رموزاً لأنها تجسد قيماً تنظيمية. وتقدم كثير من المنظمات

رموزاً مثل أوسمة أو نياشين لمن يخدم المنظمة لعشر سنوات أو عشرين سنة - مثلاً - كرمز للتقدير. ورغم أن بعضها قد يكون من الذهب أو الفضة أو معدن أقل فإن معناها لدى العاملين يفوق قيمتها المالية. إذ تجيء بعض ملامح قيمتها من حفلات ومآدب التكريم التي تُقدم بها. والتي تسهم في إبراز أهمية الرموز المادية.

وأما عن الشعارات، فإن كل منظمة غالباً ما تطور لغتها الإصطلاحية. وتسهم هذه الأدوات الإتصالية في تكوين ثقافة تنظيمية مميزة. وتستخدم بعض الشركات شعاراً خاصاً، ومجازاً واستعارة لغوية، أو أقوال تنقل موعظة كاملة في جملة قصيرة فقط. والشعارات يسهل إتقاطها وتكرارها من جانب العاملين وكذا عملاء الشركة. ومن أمثلة الشعارات ما تستخدمه شركة "آي . بي . إم" : "آي . بي . إم تعني الخدمة". والشعار الذي كان مستخدماً في الجيش المصري قبل حرب ١٩٧٣ "دائماً .. مصر أولاً". فهذه الشعارات ترمز لما تود المنظمة أن تقوله أو تبثه سواء لعاملها أو لجمهورها الخارجي .

ثقافة نظرية (Z) Theory Z Culture

ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى "نظرية Z" للثقافة التنظيمية. وتشير هذه النظرية لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة.

وخلال السنوات الأولى من ثمانينات القرن العشرين، شاعت المقارنات بين الثقافات التنظيمية الأمريكية واليابانية. وأشارت المقارنات في الإنتاجية بين الصناعات الأمريكية واليابانية آنذاك إلى أن نمط الإدارة اليابانية كان أكثر تفوقاً

من الأنماط التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد شجع النجاح التجارى والمالى للشركات اليابانية، مديرين أمريكيين على
تبني ممارسات مختارة للإدارة اليابانية. وكانت شركات "كوداك" و "بروكتير آند
جامبل" وهيويت باكارد" من المنظمات الأمريكية الرئيسية التى سعت لنسخ أو
نقل خصائص نظرية (Z).

وقشلت السمات العالمية لنمط تنظيم (Z) فى شعور بالمشاركة بين المديرين
والعاملين. وعندما نجحت المنظمات فى تطبيق هيكل نظرية (Z) للإدارة شعر
العاملون بالمساواة والمشاركة، كما لو كانوا شركاء حقيقين فى المنظمة. وعندما
يسود الفهم المشترك والرؤى المشتركة بين العاملين، تبدأ قيمهم ومعاييرهم
المشتركة فى الظهور. وهذا يساعد على أداء أفضل ومقاومة أقل للتغيير من
جانبيهم.

وفى نمط المنظمة (Z) قد يشترك كثير من العاملين فى مناقشة مشكلة ما
وتوليد أفكار ابتكارية. ورغم أن المناقشة الجماعية مع عديد من المتناقشين
تستغرق وقتا غير قليل، فإن الشعور بالمسئولية الجماعية يزيد الإنتاجية.

ويوضح النموذج رقم (٣/٩) عرضا مقارنا لكل من نمط الشركة "A"
الأمريكى ونمط الشركة "J" اليابانى. حيث يبدو الفارق الأكثر دلالة بين النمطين
فى التوظيف طويل الأجل للعائلة.



ويزيد الفارق بين النمطين من حيث مدى فردية أو جماعية القرار. فبينما يركز الأمريكيون على صنع القرار بشكل فردى والمسئولية الفردية عنه، يهتم اليابانيون أكثر بصنع القرار جماعيا وبالمسئولية الجماعية عن القرارات التى يصنعونها.

إن مزج القرار الجماعى مع الثقافة التنظيمية الجميلة التى تشيع فيها قيم مثل

تقديس العمل والإحترام المتبادل والولاء، يقلل من حاجة اليابانيين للإشراف المباشر المحكم، والتنسيق والتقييم. فحيث يتوفر للعاملين علاقة عمل طريفة الأجل مع المنظمة وتسود بينهم هذه القيم، يطور المديرون أو المشرفون اهتماما كليا بجودة ظروف عمل وحياة مروضيهم. ومع ذلك فلا يهتم المديرون الأمريكيون - بشكل عام - بالموظف أو العامل الأمريكي كإنسان. ويستخدم هؤلاء المديرون قواعد دقيقة واضحة وأدلة رسمية لمراقبة سلوك مروضيهم.

وتستغرق المنظمات الأمريكية مدى زمنيًا أطول في تقييم العاملين وترقيتهم وكذا في تقييم الفاعلية التنظيمية. ولا يعاني المديرون اليابانيون من ضغوط كثيرة يعاني منها الأمريكيون لإظهار وتقديم نتائج قصيرة الأجل. وتجيء بعض أسباب هذه الاختلافات من الملكية المشتركة للشركات اليابانية من جانب العملاء والموردين والمنتجين وحتى البنوك. فشركات الإلكترونيات اليابانية - على سبيل المثال - في هيكل تمويلها - لوجود نسب أعلى للقروض إلى رأس المال، عن الشركات الأمريكية.

ولما كانت الصالة تستخدم مدى الحياة، فإن الأمن الوظيفي مُستتب. لذلك يكون معدل دوران الصالة منخفضًا بالتبعية. ويتقدم العاملون ويتطورون من خلال توالٍ محدد وواضح لمراكز المسار المهني. ويعين العاملون كبار السن الذين يعانون من قصور القدرات الجسمية في وظائف تناسب وحالتهم الصحية. وهو ما قد يعتبر خفضًا للدرجة المهنية لدى معظم الأمريكيين. ويصنع القرار جماعيا (بالإجماع) مع وجود مشاركة جماعية للمسئولية عن نجاح أو فشل القرار.

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل مفهوم الفاعلية التنظيمية باعتبارها تعبيراً عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وأوضحنا أهمية الأهداف كمعيار وكمرشد للأداء. وعرضنا لمعايير يمكن استخدامها لقياس الفاعلية التنظيمية.

وعرض الفصل لعدة مداخل يمكن استخدامها فى قياس الفاعلية التنظيمية مثل مداخل : (١) الاستحواز على الموارد و(٢) صحة المنظمة، و(٣) قياس الناتج و (٤) إعادة التدوير، و(٥) أصحاب المصلحة.

ثم ناقشنا مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمى والفرق بينه وبين ثقافة المنظمة. من حيث أن المناخ التنظيمى يعبر عن خصائص تنظيمية مؤقتة قابلة للتغيير. بينما تعبر الثقافة عن خصائص مستقرة نسبياً وتغير ببطء.

وتحدثنا عن العوامل المحددة للمناخ التنظيمى وأهمها القيم الإدارية أو قيم المديرين، وغط القيادة الإدارية، والظروف الاقتصادية التى تمر بها المنظمة، وخصائص الهيكل التنظيمى، وخصائص العاملين بالمنظمة أو أعضاء التنظيم ككل، والنشاط النقابى، وحجم المنظمة، وطبيعة النشاط الإقتصادى الذى تمارسه المنظمة. وأخيراً عرضنا للثقافة التنظيمية من حيث مفهومها كشعور تنظيمى غير مكتوب يشيع بين العاملين معبراً عن قيم ومعتقدات تؤثر فى طريقة تفكيرهم وتنسيبهم للأحداث فى بيئة العمل وتسهم فى توجيه سلوكياتهم. وأن مصادر هذه الثقافة تتمثل فى الإحتفالات والقصص والرموز والشعارات.

أسئلة للمراجعة

- ١- ما هو مفهوم فاعلية المنظمة، وما هي العوامل التي قد تجعل قياسها صعباً في المنظمات العربية ؟
- ٢- ما هي المعايير التي ترى مناسبتها لقياس فاعلية المنظمة ؟
- ٣- أذكر أفضل المداخل التي أعجبتك، في مجال قياس فاعلية المنظمة وحدد أسباب إعجابك به.
- ٤- ما هو المقصود بالمتناخ التنظيمي، هل هو أشمل من ثقافة المنظمة أم أن الأخير أشمل ؟ ولماذا ؟
- ٥- ما هي - في رأيك - أقوى مصادر الثقافة التنظيمية ولماذا ؟

الفصل العاشر

إدارة الصراع

* أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل، يتوقع أن تكون قادرًا على فهم :

- ١- مفهوم الصراع وأنواعه .
- ٢- صيغ التفاعل بين الأفراد من حيث الإيثار أو التعاون أو التنافس أو الأثرة (تفضيل الذات).
- ٣- مسببات وآثار الصراع في بيئة العمل.
- ٤- العوامل المؤثرة على الصراع.
- ٥- متى تظهر الحاجة لإثارة الصراع، وسبل إثارته.
- ٦- أدوات إدارة أو معالجة الصراع.

إدارة الصراع

الصراع (أو النزاع) هو شيء طبيعي في بيئة العمل لا يمكن تجنبه. ويكاد يمثل مشكلة سلوكية يومية. والسبب - ببساطة - أن بيئة العمل هذه تضم بشراً يتعامل مع بشر. وهنا يحدث الصراع لعدد من الأسباب، أهمها (١) أن للبشر تطلعات ومشاعر وقيم واتجاهات وذواق مختلفة، (٢) ومن ثم فلهم رؤى وأهداف مختلفة، (٣) كما أن ندرة الموارد أو محدوديتها تدفع الناس للتنافس على المورد المشترك الوحيد أو المحدود، مثل تنافسهم على سلطة أو حافز أو غرفة مكتب أرحب وأجمل أو وظيفة أعلى أو على قلب زميلة في العمل.

وتعد مهمة المدير في تجنب الصراع صعبة، وكذلك هي في إدارته وحله. لاسيما وأن المدير - كقائد - له عدة أدوار منها دوره كقاض. إذ يحتكم إليه إثنان أو أكثر من مروعيه متوقعين منه تفهم الصراع ومعالجته من منظور محايد. ويتضمن هذا الدور أن يفهم القائد خلفيات الصراع ومسبباته وطبيعته وآثاره إن استمر دون حل. ويجتهد في التأثير على طرفي أو أطراف الصراع. وقد يوفق بعد ذلك أو لا يوفق. فقد لا يرضى أحد أو بعض أطراف الصراع فيستمر الصراع أو يبدأ صراع جديد آخر مع القائد. (*)

(*) سأل الإمام البخاري الإمام أحمد بن حنبل: فيم السلامة من الناس؟ قال "في ثلاث: (١) أن تعطيه من مالك ولا تأخذ من ماله شيئاً و(٢) أن تقضى حوائجهم ولا تستقضى منهم شيئاً، و(٣) أن تحمل مكروهم ولا تكرههم على شيء". فقال: "إنها لشديدة". قال الإمام بن حنبل "وليتك تسلم .. وليتك تسلم .. وليتك تسلم".

ونظراً لإختلاف أو تعارض أهداف ومصالح كل من أطراف الصراع بشكل متزامن، ينشأ الصراع. ولأن أحد أطراف الصراع يحاول تصويق أو منع الآخر من بلوغ مقصده، يقود الصراع إلى علاقة عدائية أو شبه عدائية بين طرفي أو أطراف الصراع.

إن نفوساً معتلة وعقولاً مرهقة لا يمكن أن تؤدي بنجاح. لا يمكن أن تفكر جيداً في تصميم الأهداف وتحديد سبل بلوغها. لا يمكن أن تتألف لتكوين فرق عمل منجزة. لذلك يتطلب الأمر فهماً لطبيعة الصراع وأنواعه وطرق معالجته وآثاره والعوامل المؤثرة على حدته. وأخيراً نجيب على سؤال قد يبدو غريباً هو: هل يتطلب الأمر أحياناً إثارة للصراع؟

أنواع الصراع

تتعدد أنواع الصراع من صراع ذاتي داخل الفرد إلى صراع اجتماعي بينه وبين غيره من الأفراد إلى صراع بين أعضاء الفريق الواحد إلى صراع بين الفرق أو الإدارات داخل المنظمة ثم الصراع بين المنظمة والأطراف الخارجية مثل الجهات الحكومية والموردين وتقاية العمال والمنافسين. وهذا عرض لكل من هذه الأنواع.

١- الصراع الذاتي Intrapersonal

وهو ذلك الذي ينشأ داخل نفس الفرد. ويتمثل في ميل متضادة متزامنة لقبول أو رفض شيء محدد. للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه. وعادة ما يقترن ذلك بالتردد والقلق، ويولد ضغطاً نفسية قد تؤدي بالفرد للتصنيف في إتخاذ القرار، تحت ضغوط نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند إتخاذها.

٢- الصراع الإجماعي Interpersonal

وهو ذلك الذى ينشأ بين فردين أو أكثر، ويمكن تصنيفه إلى نوعين:

أ- صراع على مسائل العمل وينبع من خلاقات على مسائل مثل الأهداف، وتخصيص الموارد وتصميم أو تطبيق السياسات والإجراءات، وتوزيع المهام على العاملين، وتوزيع الحوافز. كذلك قد ينشأ هذا النوع من الصراع من رفض لتغيير فى خطط أو سياسات أو إعادة تنظيم، وما إلى ذلك.

ب- صراع عاطفى، وينبع من مشاعر غضب وعدم ثقة وكره وخوف واستياء، واحتكاكات أو مناوشات شخصية.

٣- الصراع داخل الفريق أو الجماعة Intragroup

وهو الصراع الذى يظهر بين أعضاء فريق العمل الرسمى المؤقت أو الدائم بسبب التنافس على مورد مشترك نادر أو محدود. مثل الصراع على اختصاصات أو مكتب أو غرفة مكتب أو مكافأة أو ترقية.

٤- الصراع بين فرق العمل أو الإدارات Intergroup

وهو ذلك الذى ينشأ بين إدارتين داخل المنظمة، بشأن أهداف أو تهيئة معلومات، أو تشويه علاقات، أو تطوير مواقف والمجاهات لتعميق الصراع. وهذه أمثلة موجزة فى هذا الصدد لصراعات بين إدارة التسويق وإدارات أخرى فى إحدى الشركات الصناعية.

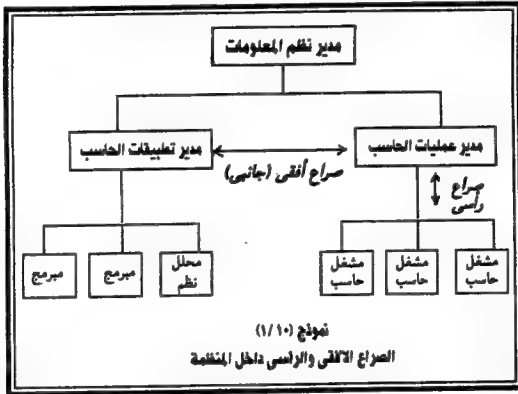
جدول (١/١٠)

مثال لصراع بين إدارة التسويق بمنظمة وإدارات أخرى

إدارات أخرى	توجهاتها	توجهات إدارة التسويق
فلسفة المعاملات	- فترة كافية أو طويلة لتصميم أفضل للمنتج. - خصائص فنية في أداء المنتج. - موديلات محدودة. - أجزاء فطية.	- فترة قصيرة لتصميم المنتج. - خصائص جاذبية المنتج للممیل. - موديلات متعددة. - أجزاء متنوعة وفقاً لرغبات العملاء.
المشعريات	- أجزاء فطية. - سعر الخامات. - كميات شراء اقتصادية. - شراء على فترات غير دورية وفق ظروف السوق.	- أجزاء غير فطية. - جودة الخامات. - كميات كبيرة لتجنب نفاذ المخزون. - شراء فوري لتلبية احتياجات العملاء.
الإنتاج	- فترة إنتاج طويلة نسبياً. - إنتاج عدد محدود من المنتجات لفترة طويلة.	- فترة إنتاج قصيرة تتيج التسليم فور طلب العملاء. - تقديم عدد كبير من المنتجات لفترة قصيرة.

إدارات أخرى	توجهاتها	توجهات إدارة التسويق
	<ul style="list-style-type: none"> - لا تغيير في الموديل. - تلقى طلبات بخصائص فطية للمنتج. - مراقبة معقولة للجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تغييرات متكررة في الموديل. - قبول طلبات بخصائص متعددة للمنتج وفقاً لرغبات كل تقسيم من العملاء. - مراقبة مكثفة للجودة.
التخزين	<ul style="list-style-type: none"> - منتجات محدودة العدد. - أصناف سريعة الحركة. 	<ul style="list-style-type: none"> - منتجات متنوعة. - أصناف متنوعة بغض النظر عن سرعة حركتها.
الإئتمان	<ul style="list-style-type: none"> - فحص دقيق لقدرة العملاء على السداد. - مخاطر إقراض محدودة للغاية. - شروط إقراض محكمة. - إجراءات تحصيل صارمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - أقل إجراءات فحص لقدرة العملاء نحو السداد. - مخاطر إقراض متوسطة. - شروط إقراض ميسرة. - إجراءات تحصيل مريحة.

قد يكون الصراع بين الإدارات أفقياً كما فى المثال السابق، أو رأسياً. فالصراع بين مديري إدارتين صراع أفقى. والصراع بين أى من هذين المديرين والوحدات (الإدارات أو الأقسام) التابعة هو صراع رأسى، كما يوضح النموذج التالى:



ولا يمكن إفتراض أن الصراع الأفقى أخطر من الصراع الرأسى أو العكسى. فالمسألة تتوقف على سبب الصراع وطبيعته ومدى قوة أو نفوذ أطراف (الصراع) وطبيعة طرق معالجة الصراع المستخدمة.

٥- الصراع بين المنظمة وأطراف خارجية Interorganizational

وهو ذلك الصراع الذى ينشأ بين:

أ- المنظمة ونقابة العمال.

ب- المنظمة والموردون.

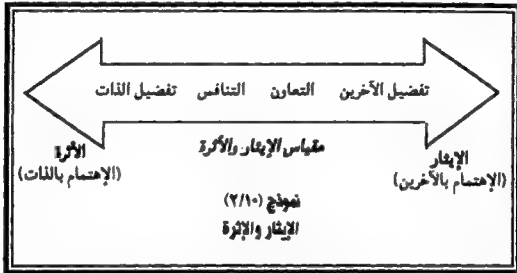
ج- المنظمة ومنظمات حكومية تصمم وتنفذ إجراءات لضبط أداء الشركات فى مجال مثل حماية البيئة والحد الأدنى للأجور وتشغيل الأطفال والمعوقين وما إلى ذلك.

د- المنظمة والمنافسون.

وهنا يتجه طرف لتعويق أو إحباط هدف الآخر أو تكبيده خسائر. ومن الأمثلة المعتادة لذلك الصراع بين الإدارة والعاملين أو نقاباتهم. فعندما تتعارض بعض الأهداف وتتمتع المفاوضات بشأن زيادة الأجور مثلاً قد تتجه النقابة للإيعاز للعمال بالتهاطل فى الأداء أو الإضراب الجزئى (فى بعض المواقع) أو المؤقت (لبعض ساعات أو أيام العمل) لإجبار الإدارة على الإستجابة لمطالب النقابة، حتى لو أضر ذلك بجدول الإنتاج ومواعيد التسليم أو الخدمة للعملاء، وبالتالي بالمركز السوقى للمنظمة.

صيفغ التفاعل بين الأفراد

تتعدد هذه الصيفغ على مدرج له طرفين. أما الأول فهو الإيثار حيث تهتم بالآخرين وتفضل مصالحهم على مصالحك. وأما الثانى فهو الإثرة حيث تهتم أساساً بمصالحك الخاصة وتحاز لنفسك، كما يوضح نموذج الإيثار والأثرة التالى:



١- الإيثار (*)

تقدم هذه الصيغة على سلوك مدفوع بتفضيل مصالح الآخرين على مصالحك ومساعدتهم. حيث تتحمل جهداً بدنياً أو ذهنياً أو عاطفياً لتحقيق مصالح الطرف الآخر دون أن تتوقع منه مقابلاً. هذا إلى جانب بعض سلوكيات اللياقة والمعاملة والتلطف. كأن تمسك بالباب للقادم بعدك حتى لا ينغلق بوجهه. وينطوي سلوك الإيثار أيضاً على قيامك بأعمال بطولية أو شبه بطولية كأن تخاطر بسلامتك أو حياتك لإتقاذ الغير الذي يواجه خطراً محدقاً. والإيثار هو سلوك محمود، وقد ورد بالقرآن الكريم: "ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة، ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون." (**)

الذات.

(*) تفضيل مصلحة الغير Altruism

(**) الآية (٩) من سورة الحشر. والخصاصة تعني الحاجة الضرورية. وقد نزلت هذه الآية في الأنصار الذين آثروا المهاجرين على أنفسهم.

٢- التعاون

وهو سلوك العمل مع آخر أو آخرين بجهد مشترك لتحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة. تخيل مثلاً شخصاً عاد لمنزله ومعه مشترياته فى أكياس. وقد وجد أمام المصعد جارا له معه أيضاً مشترياته فى أكياس. وهنا يقوم الأول بفتح باب المصعد وإمساكه بينما يقوم جاره بإدخال أكياسه والأكياس الأخرى. خذ مثلاً آخر طاقم أطباء وطاقم للتحاليل بمستشفى يتعاونون فى إسعاف مصابين وصلوا للمستشفى. كلا الطرفين يوظفان جهدهما المشتركة فى سلوك تعاونى لتحقيق هدف يتمثل فى معالجة سريعة وفاعلة للمصابين.

٣- التنافس

وهنا يجتهد أو يكافح طرفان أو أكثر (فرد وفرد أو مجموعة مع مجموعة أو أكثر) لتحقيق هدف لا يمكن بلوغه إلا بواسطة طرف واحد. وأهم خصائص هذا الموقف التنافس على مورد مشترك أو قدر محدود من الموارد. كأن يتنافس موظفين على شغل وظيفة هامة أو على منحة تدريبية. وهناك ثلاثة صيغ للتنافس أو المنافسة هى:

أ- المنافسة داخل الفريق أو الجماعة، عندما يتنافس الأعضاء لنيل مكافأة، مثل أعضاء فريق رياضى يتسابقون لتحديد أسرعهم الذى يفوز بالجائزة.

ب- المنافسة بين جماعتين، كأن تتنافس جماعة مع أخرى للفوز بمكافأة فيتحدى فريق فريقاً آخر لتحديد أى الفريقين أسرع فى الجرى.

ج- المنافسة الفردية (الذاتية) ، عندما يعمل شخص منفرداً ليلبغ هدفاً معيارياً محدداً. كأن يجرى كل عضو بالفريق منفرداً ليحدد مدى سرعته إزاء رقم قياسى للسرعة.

٤- تفضيل الذات (الأثرة)

تقوم صيغة الصراع على تفضيل الذات أو المصلحة الذاتية. وذلك عندما يدرك الطرف (أ) أن الطرف (ب) سيعوق أو على وشك أن يعوق أو يحبط جهوده لبلوغ هدفه، أو قام فعلاً بذلك. والطرف قد يكون فرداً أو جماعة أو منظمة.

مسيبات الصراع

إن معرفة سبب أو أسباب الصراع يفيد كثيراً فى علاجه. ويمكن تصنيف مسببات الصراع إلى مسببات فردية وأخرى تنظيمية.

أما المسببات الفردية، فتشمل:

أ- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وإخلاقياتهم. الأمر الذى يشجر المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر.

ب- إختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح. فما يستهدفه الطرف (أ) من ترقية مثلاً يمثل تهديداً أو خطراً للطرف (ب) الذى يرى خسارته فى نجاح (أ) فى شغل هذه الدرجة الأعلى.

ج- الأثمانية. حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الإحتياز الكامل لمصلحته غير عابىء بمصالح الطرف الآخر، أو متعدداً عليها.

د- الولع بالسلطة والسعى لموقع السلطة وما تهيؤه من نفوذ رسمى، يسهل تحقيق المصالح الذاتية.

هـ- المنافسة الحشنة غير الشريفة التى تقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويه الحقائق أو بث ونشر الشائعات ضد المنافس الآخر.

و- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية، تمثل بدورها سبباً مؤدياً إلى الصراع أو مساعداً على تأجيجه.

ز- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.

ح- المضايقات التى تحدث بين الجنسين فى بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس.

وأما المسببات التنظيمية فتشتمل:

أ- محدودية الموارد، مثل مكافآت أو تجهيزات (مكتب / جهاز تكييف / سيارة .. إلخ) أو فرص للتدريب أو الإبتعاث للخارج.

ب- محدودية فرص الترقى مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.

ج- تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو المذهب أو السن أو القرابة .. إلخ.

د- زيادة أو تزايد قدر مسئولية الموظف أو المدير مع محدودية سلطته أو صلاحياته.

هـ- الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإدارى الأعلى.

العوامل المؤثرة على الصراع

هناك عوامل متعددة تؤثر على حدة واستمرار الصراع ومن أهم هذه العوامل:

١- مدى صحة إدراك مصدر التهديد. كأن يميز طرف الصراع بين مصمم مؤامرة أو دسيسة تستهدفه وبين منفذها. فيقول مثلاً "حسن هو أسّ البلاء وسمير مجرد منفذ". وقد يكون هذا الإدراك صحيحاً أو غير صحيح وبافتراض صحته. فإن التعامل مع "سمير" وحده لن يحل الصراع، لكن التعامل مع حسن. كمصمم ومحرض يبدو لازماً.

٢- مدى إدراك حجم الضرر أو التهديد. كأن يدرك سامى أنه بذل نفس الجهد الذى بذله خالد لكن خالد تلقى مكافأة خمسة أضعاف ما تلقاه هو. وأن الفرق كبير. إن إدراك هذا الفرق سيجعل سامى يدرك مدى القبح الذى أصابه، والتهديد المتمثل فى إستمالة خالد للمدير الذى قرر هاتين المكافأتين المختلفتين. ومن ثم فإن حدة الصراع لن تكون كما لو كان الفارق المدرك بسيطاً بين المكافأتين.

٣- مدى إدراك المصلحة المشتركة. فكلما أدرك طرفى الصراع وجود مصلحة مشتركة بينهما قلت حدة ومدة الصراع، ومالا للتعاون كأداة لمعالجة الصراع. فيرى كل منهما أن "أهدافنا مشتركة ومصالحتنا فى التفاهم وأن الصلح خير".

٤- مدى الإعتماد المتبادل بين طرفى أو أطراف الصراع على موارد محدودة. فكلما زادت محدودية الموارد وعظمت حاجة كل طرف للاستئثار بها، زادت حدة الصراع.

٥- مدى تكامل أو تناخل عمل طرفي الصراع. فكلما زاد ذلك مع تعارض أو تصادم الاتجاهات تزيد حدة وآثار الصراع. فخذ مثلاً نوى عمل صباحية ومسابية، وقد تعتمد عمال النوبة الصباحية عدم تنظيف الآلات من الشوائب في نهاية نوبتهم أو قبل إنصرافهم لتعويق عمل النوبة التالية. وإزاء ذلك خطط عمال النوبة التالية لترك الآلات لهم أيضاً دون تنظيف. أو مثال آخر لعمال على خط إنتاج يتكون من عدة مراحل. وقد نشب صراع بين العاملين في مرحلتين متتاليتين هما (١) و(٢). فتعتمد العاملون في المرحلة (٢) التدقيق الزائد في ما يرددهم من المرحلة (١) وإبراز وتجميع أخطاء وتقديم شكاوى للإدارة. وإزاء ذلك قد يعمد العاملون في المرحلة (١) لتعويق أو تأخير تقديم ناتج عملهم للمرحلة (٢) ليعطلوا العاملين عليها، ويحرموهم من حوافز أو يعرضوهم لمساءلة.

٦- السلوكيات المتبادلة لأطراف النزاع. فقد يلتزم طرفاً أو أطراف الصراع بحد معين من الأخلاقيات. لكن إنحدار طرف إلى سلوك لا أخلاقي يدفع الطرف الآخر لنفس السلوك. "إن كنت شريفاً سأكون كذلك، وإلا فلا".

٧- السمات الشخصية لأطراف النزاع، فكلما مال طرف للعنوانية، حفز هذا الطرف الآخر ليكون عدوانياً. أى ميالاً لبلوغ هدفه من خلال التهديد واستخدام الكلمات الحادة والصوت العالي وتعزيز الهجوم اللفظي بإعتداء بدني، فتزيد حدة الصراع. لكن هذه الحدة تقل إذا أبدى طرف الصراع الآخر استعداداً للتعاون أو للحل الوسط.

إثارة الصراع

هل يمكن أن نتصور حاجة لإثارة الصراع؟ لقد إعتدنا دائماً أن نسمع وأن نحاول إدارة الصراع أو معالجته وقليل منا هو الذى يستمتع بأن يكون فى صراع مع الآخرين. لكن هناك - فى الواقع العملى - مواقف تدعو المديرين لإثارة الصراع، حيث تكون زيادة حدة الصراع مفيدة فى تحسين الأداء التنظيمى.

متى تظهر الحاجة لإثارة الصراع؟

تظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل بحيرة الأداء راكدة. عندما تغلب السلبية على الإيجابية. عندما تتوقف مقترحات العاملين وآرائهم فى مدى موضوعية الأداء الإدارى وسلامة أوضاع المنظمة. وعندما يحرص صناع القرار على تهيئة الموافقة الجماعية على قراراتهم، ويتجنبون إثارة مشاعر المعنيين بالقرارات من زملائهم ومرؤسيهم وحتى رؤسائهم. أو عندما يميل صناع القرارات إلى حلول وسط لإسترضاء الأطراف المختلفة حتى ولو لم تؤدى هذه الحلول لتحقيق مصالح المنظمة فى الأجل الطويل. وعندما يؤثر المديرون تكريس الود والعلاقات الإنسانية كسبيل لنيل الحوافز بدلاً من إختلاف ومقارعة ومقارنة الآراء بما يؤدى لتحسين الأداء.

لاشك أن هناك قصور لدى كثير من المديرين فى أساليب إثارة الصراع البناء. لذلك ظهرت فى الإدارة المعاصرة توجهات استهدفت تحديد سبلاً لإثارة الصراع عندما يرى المديرون حاجة لإستخدامها. وفيما يلى عرض لأهم هذه التوجهات التى يمكن أن يأخذ بها المديرون إن ظهرت حاجة لإثارة الصراع:

١- غير ثقافة المنظمة

ثقافة منظمة ما هي تلك المعتقدات والقيم والتوجهات التي يزرعها ملاك المنظمة أو مؤسسوها أو طاقم الإدارة العليا في نفوس ووجدان العاملين والمديرين لتساعد على أداء مشر فردياً وجماعياً. فيزرعون قيميا بناءة مثل الإلتزام والدقة والأمانة والنزاهة والصراحة واحترام الكبير والعمل الجماعي وتجويد الأداء والولاء للمنظمة. وذلك من خلال ما تنقله الإدارة إلى العاملين من رسائل وشعارات وما تجسده من قدوة صالحة.

والخطوة الأولى في إثارة صراع مفيد وبناء Functional، هي أن ينقل المديرين للعاملين فكرة أن للصراع البناء مكاناً شرعياً مقبولاً في المنظمة. وأن التنافس مرغوب والتحدى مطلوب. وهكذا ستجد الأفراد المدفوعين بالتنافس يقدمون أفكاراً مبتكرة، وآراء متنوعة أماً في نيل حوافز مثل الترقية وزيادات الأجور ومعززات أخرى للسلوك.

٢- أنقل معلومات وتوجهات إدارية مثيرة

يمكن من خلال الإتصال التنظيمي نقل رسائل للمديرين والعاملين تشير الصراع. مثل احتمال إغلاق أحد مصانع الشركة لأنه لا يغطي تكلفته، أو احتمال الإستغناء عن بعض المديرين أو العاملين بمصنع كذا أو إدارة كذا. فمثلاً عندما كانت إحدى شركات الطيران الشهيرة عالمياً في وضع سيء للغاية بسبب سوء الإدارة وحدة المنافسة، أرسل رئيس مجلس الإدارة لكافة المديرين والعاملين رسالة قال فيها أن الشركة تخسر ما يوازي ١٠٠٠ جنيه استرليني في الساعة الواحدة وفي الشهر القادم ستتضاعف هذه الخسارة. وإذا استمر الحال دون تحسن

حتى نهاية العام ستضطر الإدارة لحفض عدد المديرين والمستويات الإدارية والموظفين و/أو خفض المرتبات. أما إذا أقبل العام الجديد ولم تظهر مؤشرات على التحسن فلا مفر من تصفية الشركة. وأدى ذلك إلى إجهاد بعض العاملين للبحث عن عمل آخر، وترك ضعفاء الولاء للشركة وظائفهم بحثاً عن غيرها في منظمات أخرى. بينما اتجه البعض الآخر للتنافس على تقديم أفكار مبتكرة وكسب تقدير الإدارة.

مثل هذه المعلومات قد تقلل التواكل والكسل أو السلبية لدى بعض المديرين أو المروسين، وتثير أفكاراً جديدة، واتجاهات ذاتية لإعادة تقييم الأداء وتحسينه. وكلها عوائد ايجابية يمكن أن تنشأ عن إثارة الصراع أو زيادة حدته.

٣- عين أفراداً من خارج المنظمة

من الطرق التي يشجع استخدامها لتحريك المياه الراكة في بحيرة الأداء في منظمة، تعيين مديرين من خارجها. على أن تكون لهؤلاء المعينين خلفيات وقيم واتجاهات أو أنماط إدارية مختلفة عن تلك التي للأعضاء الحاليين. ومن أمثلة هؤلاء الذين يختارون ويعينون من الخارج في الإدارات أو في مجلس الإدارة مديرون/مديرات، وممثلو جمعيات أهلية، وشخصيات عامة.

٤- غير في التنظيم

يمكن أن استخدام الهيكل التنظيمي كأداة لإثارة الصراع. ومن الأمثلة التي يمكن إيرادها في هذا الصدد مركزية القرارات وإعادة تشكيل فرق العمل، وزيادة علاقات الاعتماد المتبادل والتداخلات بين الإدارات. وكلها أدوات تزيد حدة الصراع، إذ تهز الوضع الحالي للعمل والعاملين وتنتهي الركود السائد به.

٥- عين ناقد القرارات

إنه عضو أو أكثر بفريق العمل ينتقد أو يتحدى تشخيص الأعضاء للموقف أو المشكلة كما ينتقد البدائل التي وضعوها وتقييمهم لهذه البدائل. هو الذي يجادل ويقدم أفكاراً معاكسة للممارسات الحالية إنه يلعب دور الناقد للقرارات المتخذة ولسياسات وإجراءات الأداء. إنه ببساطة يمثل الشريك المعارض في فريق صنع القرارات، ينتقد ما يراه المديرون أنهم درجوا على تنفيذه "والسلام". حيث يقولون هكذا وجدنا هذه الأوضاع وهكذا نعالج دائماً. فعندما يستمع أعضاء الفريق لهذا الناقد، يمكنهم تحسين جودة صنع القرارات الجماعية. ورغم ما يراه البعض من أن في هذا الأسلوب مضیمة للوقت، إلا أن مزايا. تفوق تكلفة الوقت المستغرق من المديرين في التفكير في الإقتادات، للتحويل للأفضل.

آثار الصراع

لا شك أن الصراع يولد آثاراً لها شأنها على العاملين والعمل، ومن ثم على المنظمة ككل. وكما أن هناك آثاراً ضارة للصراع هناك أيضاً آثار مفيدة.

الآثار الضارة للصراع

يمثل الصراع عاملاً ضاعطاً Stressor يقترن عادة بمواقف ومشاعر غير سارة مثل الإحباط والغضب.

الإحباط Frustration

الإحباط هو تعذر إشباع حاجة أو عاطفة أو تحقيق هدف بسبب عائق أو أكثر. ورغم بذلك جهداً لبلوغ هدف محدد قد يظهر ما يعوقك عن بلوغه. لكن إدراكك

للحدث أو للموقف هو الذى سيحدد ما إن كان ما تواجهه يمثل عائقاً أم لا. فمثلاً إن أردت الإقتراض من أحد البنوك لتبدأ نشاطاً جديداً، فسيُطلب إليك إعداد وتقديم خطة المشروع أو دراسة للجدوى. قد يرى البعض فى ذلك عقبة بيروقراطية تصعب عملية الإقتراض. بينما يرى البعض الآخر فى ذلك شيئاً لازماً لتقدير إمكانيات نجاح المشروع. خذ مثلاً آخر شخصاً ذهب لطبيب أسنان فأخبره - بعد الفحص - أنه يحتاج بشكل ملح وعاجل إلى عملية زرع وتركيب ستكلف مبلغاً كبيراً. وأدرك المريض أن هذه التكلفة ستحول بينه وبين ما خطط له من الإلتحاق ببرنامج تدريبى متقدم على الحاسب، كمتطلب أساسى لتثبيته فى وظيفة يشغلها حالياً بشكل مؤقت. إن تكلفة هذه التركيبات تمثل عائقاً بينه وبين تحقيق هدفه. وهكذا فإن أى شىء يحول بينك وبين بلوغ هدف هام يعد سبباً ممكنًا للإحباط Frustration.

وكما تتعدد أسباب الإحباطات فى العمل، تختلف استجابات العاملين للإحباط. فالبعض يستطيع أن يتكيف معها بقدرته على إحتمالها لحد ما بينما لا يستطيع البعض الآخر ذلك. ويوضح النموذج التالى تباين الناس فى إدراكهم للصراع والإحباط.



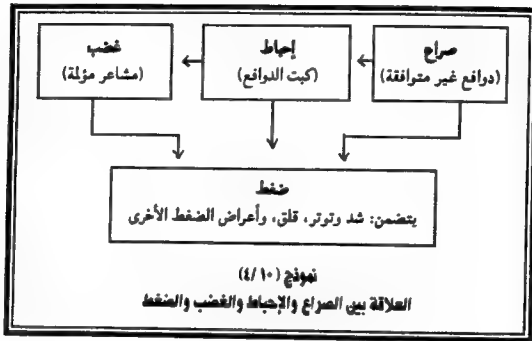
وكلما توافرت للفرد قدرة عالية على إحتمال الإحباط، كان أكثر تمكناً من سلوكيات التوافق مع الإحباط ومسبباته. ومن أمثلة ذلك قدرته على تبني أهداف جديدة بديلة لتلك التي عجز عن تحقيقها، أو على تصميم حل واقعي للمشكلة التي سببت الإحباط، أو لأن يهمل نفسه سلوكاً دفاعياً صحيحاً، كأن يسمى

لتعويض فشله في تحقيق هدفه بأن يتفوق أو يبدع في مجال آخر. وعلى العكس، كلما قلت فاعلية الفرد في التوافق مع الإحباط، ناله الغضب وشابت سلوكياته العدوانية سواء بالقول أو بالفعل، وظهرت سلوكيات دفاعية غير صحية مثل إنكار ما حدث. الإنكار على نفسه وعلى الآخرين. والإسقاط بالصاق صفاته السلبية وعبويه ومسبباته قصوره وإحباطه بالآخرين، والتبرير محاولاً إقناع نفسه بأن هدفه الذي فشل في تحقيقه لم يكن هاماً أو سليماً.

الغضب

الغضب هو شعور بالعداء الشديد أو الحقد والسخط أو النقمة، ويخلق الشعور بالغضب ضغطاً يتضمن تغييرات فسيولوجية مثل اندفاع الدم إلى الوجه وارتفاع ضغط الدم واتساع حدقة العين.

وهناك علاقة تبادلية بين الصراع والإحباط والغضب والضغط العصبي. فالصراع يؤدي للإحباط، الذي يؤدي بدوره للغضب. ويتسبب الثلاثة في الضغط، وهو ما يلخصه النموذج التالي.



وإضافة للإحباط والغضب فالصراع الذي يظل بلا حل مضار أخرى وأهمها،

(١) استهلاك جهد ووقت الإدارة في مواجهة الصراع بدلاً من استثمار هذا الجهد والوقت في أنشطة منتجة (٢) شيوع الإهتمام بالذات والأثمانية (٣) تشتت جهود العاملين بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف و(٤) إضعاف أو قتل روح الفريق بين العاملين، و(٥) هبوط المعنويات والعزائم، و(٦) الإجهاد والضغط الزائدين على ضحايا أو أطراف الصراع، و(٧) ما ينتج عن ذلك من سلوكيات الإنسحاب التي تأخذ صيغاً مادية مثل الغياب والتمارض والتباطؤ وترك العمل، وصيغاً معنوية مثل الإلتواء وأحلام اليقظة والإسقاط والعدوانية (مثل الإلتلاف المتعمد والسرقة) و(٨) شوائب في سلوكيات صنع القرارات مثل الإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات وغلبة العاطفة على التفكير الرشيد، وترجيح بديل يلهب الصراع بدلاً من تلطيفه.

الآثار المفيدة للصراع

ومع ذلك فإن قدراً معقولاً من الصراع يكون لازماً، إذا أحسن المديرون علاجها. وأهم مزايا هذا الصراع (١) حفز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المستمر، و(٢) ظهور واكتشاف مواهب وقدرات للإبتكار، و(٣) إكتشاف مسببات للصراع بحيث يسهل معالجتها عما لو كانت مجهولة، و(٤) إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم، و(٥) إكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر، و(٦) إشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرق العمل.

طرق معالجة الصراع

أسفرت دراسات علماء السلوك الإنسانى عن تحديد عدة طرق لمعالجة الصراع، وذلك وفقاً لمدى توجه طرف الصراع نحو التعاون مع الطرف الآخر، ومراعاة مصالحه Cooperativeness ، أو نحو تحقيق مصالحه الخاصة دون مصالح الطرف الآخر Assertiveness . ويمكن تصنيف هذا النوع الآخر من السلوك باعتباره سلوكاً إيجابياً بسلوكه فرد تجاه طرف آخر لحمله على قبول أو تنفيذ شيء معين أو قبول وجهة نظر معينة. وممارس هذا السلوك يكون مقتنعاً بصحة ما يراه. ويسعى بالحجة والمنطق والبيان اللفظى للتأثير على الطرف الآخر. يتميز بممارس هذا السلوك أيضاً بأنه محدث لبق، حاسم، وواثق بنفسه يبادر إلى طرح رأيه ويؤكد عليه ويشاهر على إقناع الآخرين به. وإن فشل فى تحقيق هدفه فقد

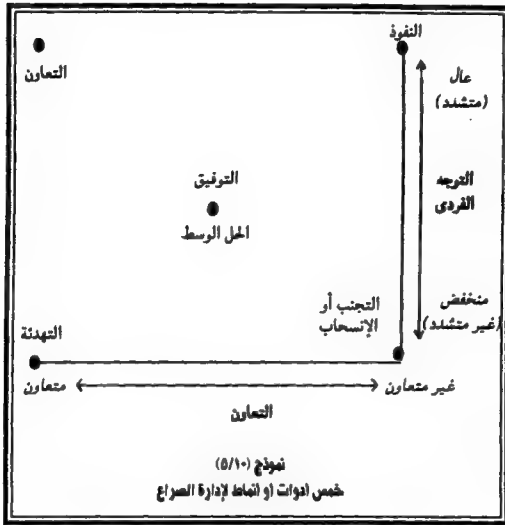
يتحول إلى العدوانية Agressiveness (*).

ويستطيع المدير الذى يتميز بهذا القدر من الحجة والمنطق لأن يبادر لمعالجة صراع نشب بين مرعوسين له. فيجمع بين طرفى أو أطراف الصراع ويريت على كتف كل منهما (منهم) قائلاً - على سبيل المثال - "أنا واثق إنكما ستستطيعان حل المشكلة بالعقل والتفاهم". ويثابر ويستمر فى جهده وتصيق منطقته إلى أن يلفظ الصراع أو يحله تماماً.

وعلى محورى التعاون مع طرف (أو أطراف) الصراع، أو التركيز على الذات أو المصلحة الخاصة هناك خمس طرق لمعالجة الصراع. (**)

(*) والعدوانية هى أيضاً سلوك إيجابى تجاه طرف آخر لحمله على قبول أو تنفيذ شىء معين أو قبول فكرة معينة، لكن ليس بالمنطق بل بالهجوم اللفظى و/أو الصوت العالى و/أو الهجوم البدنى، حتى لو لم يكن ممارس هو السلوك مقتنعاً بصحة أو منطقية وجهة نظره أو هدفه. ولا يأخذ باعتباره ما يصيب الطرف الآخر من ضرر معنوى أو بدنى. كان يسبقك شخص فى صف أمام شباك البنك وإن إعتضت يرفعه صوته ويستعد للبراك.

(**) هى النفوذ أو القوة Forcing or Power Play ، والتعاون Collaborating أو Participating ، والتجنب أو الإنسحاب Avoidance or Withdrawal ، والتهنئة Smoothing or Adaptation or Accomodating وأخيراً التوفيق أو الحل الوسط Middle - Solution أو Compromise.



تُرى أى أدوات معالجة الصراع يمكن أن يستخدمها المدير؟ بشكل عام يمكن للمديرين أن يختاروا بين خمس أدوات فى هذا الصدد هى (١) استخدام التفوق لإجبار الطرف الآخر على القبول أو التسليم أو (٢) التجنب والانسحاب أو (٣) الحل الوسط أو (٤) التعاون أو (٥) التهدئة. ولكل أداة مزاياها وعيوبها. وليس هناك خيار واحد مثالى لكل موقف. لكن المدير الماهر يعرف أى من هذه الأدوات يمكن إستخدامها فيما يواجهه من صراع ومتى يكون ذلك أكثر مناسبة.

يتضمن استخدام النفوذ تهديداً بإلحاق الضرر أو إلحاقه فعلاً بالطرف الآخر. وهنا فانت تحاول من خلال التشدد وعدم التعاون تحقيق مصالحك وأهدافك على حساب مصالح وأهداف الطرف الآخر. ويحدث هذا عندما يستخدم مدير سلطته الرسمية لحل نزاع. فيهدد بأنه سينقل فلاناً أو يصدر فعلاً قراراً بذلك. ويمكن أن يتكون هذا النمط مفيداً عندما يكون إلتزام الآخرين بقرارك أمراً لازماً وسرعة. لكنه لا يحل الصراع غالباً، بل يضغفه ويجعله كامناً تحت السطح أو مزمج. الرماد. ويخلق موقفاً به طرف رابح وآخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى (Win - Loose Position).

أما بالنسبة لنمط التجنب أو الإنسحاب، فلا يحتاج كل صرع إلى حل يقوم على ترجيح مصلحتك الخاصة. بل قد يكون التجنب أو الإنسحاب هو أنسب نمط أو أداة لحل الصراع. وذلك من خلال سلوك يجمع بين عدم التشدد وعدم التعاون. وحيث تميل لتهيئة الفرصة للطرف الآخر لتحقيق أهدافه ومصالحه على حساب أهدافك ومصالحك، لاسيما عندما تشتد حدة الصراع وتلتهب المشاعر ولا يبدو هناك أملاً يمكناً من نمط استخدام النفوذ.

وأما الحل الوسط فيتطلب أن يتنازل كل طرف عن بعض ما يطالب به. وهنا يتبنى مُمالِج الصراع موقفاً وسطاً بين التشدد والتعاون. ويسمى لتحقيق مصالح طرفي أو أطراف الصراع من خلال تقريب وجهات النظر. وعادة ما يكون هذا موقف الإدارة ويمثلها العاملين عند التفاوض على عقد بشروط توظيف جديدة. ويمكن أن يكون الحل الوسط استراتيجية مناسبة لإدارة الصراع عندما تقترب قوى الأطراف المتصارعة من التكافؤ، أو عندما يتطلب الأمر التوصل إلى حل مؤقت بشأن مسألة معقدة، أو عندما تتطلب ضغوط الوقت حلاً ملائماً.

وأما التعاون فهو الحل الذي يهيء مكسباً لطرفي أو أطراف الصراع (Win-Win) وحيث يسعى طرف - من خلال التعاون وعدم التشدد والنظر للطرف الآخر على أنه ناجح وقادر على التعاون - لمقابلة احتياجات ومصالح الطرف الآخر. وذلك من خلال مناقشات مفتوحة وصريحة وإنصات جاد لفهم الاختلافات وتفكير واع في عديد من البدائل لإيجاد حل مفيد للجميع. ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة أو حل الصراع عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت، وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة. ويستطيع المدير - كعماليج لصراع نشب بين مروعسيه - لاسيما عندما يلمس ميلهم للتعاون أو يشجعهم عليه أن يطلب إليهم الجلوس لتحديد طبيعة الصراع (المشكلة) والأسباب وأن يصلوا بأنفسهم للحلول الملائمة.

وأخيراً فإن نط التهدئة أو جبر الخواطر وترضية النفوس، يتمثل في حل الصراع من خلال التعاون وعدم التشدد، بأن تضع ترضية الطرف الآخر نصب عينيك لتحفظ معه بعلاقات منسجمة. فأنت تتقبل وجهة نظره وتسمى لاسترضائه لاسيما عندما يكون موضوع النزاع غير ذي أهمية لك، أو إن وددت أن " تقدم السبت لتجد الأحد أمامك".

جدول (٢/١٠)

طرق مواجهة الصراع

الطريقة	وصف موجز	دواعي الاستخدام
النفوذ / القوة	<p>الهدف: تحقيق المصلحة</p> <p>١- مدير يفرض قراراً على مرؤوسه أو مرؤوسيه.</p> <p>٢- (أ) يستخدم نفوذه لتهديد (ب) أو التأثير عليه سلباً.</p> <p>المنطق: أنا أعرف أين المصلحة - لا تناقشني.</p>	<p>- عندما لا يتوفر وقت للمساومة بينما يتطلب الأمر قراراً حاسماً سريعاً في موقف طارىء.</p> <p>- لتحجيم أو إخماد أشخاص يتاورون أو يسيئون استغلال الظروف.</p> <p>- في القرارات المرتبطة بالمصلحة العامة.</p>
التعاون / المشاركة (التفاوض)	<p>الهدف: حل مشترك أو جماعي</p> <p>- تسعى الأطراف لحل متكامل</p> <p>- يحاولون صياغة الإفادة من المورد المشترك</p> <p>المنطق: يهمني التوصل لحل يرضينا</p>	<p>- عندما تكون موضوعات النزاع هامة للأطراف.</p> <p>- عند إدراك أهمية المصالح المشتركة وإنهاء تضاؤل التنازل النسبي والتوفيق.</p> <p>- عند حاجة طرف أو الطرفين للتعلم من الطرف الآخر.</p>
التوفيق / الحل الوسط	<p>الهدف: التوصل لإتفاق سريع</p> <p>- الانتقال من التطرف في المطالب إلى مطالب أكثر اعتدالاً</p> <p>المنطق: استمرار النزاع يضر بنا وبالعامل.</p>	<p>- عندما لا يستحق الأمر تناقسياً أو استخداماً للنفوذ.</p> <p>- عند تناقض أهداف طرفي النزاع وتكافؤ نفوذهما.</p> <p>- عند الحاجة لحل مؤقت أو وسط بشكل عاجل.</p>

الطريقة	وصف موجز	دواعي الاستخدام
العجيب / الإسهاب	الهدف: تجنب الصراع - تجاهل موقف الصراع. - تجنب حضور إجتماع ساخن - تأجيل الإجابة على مذكرة شائكة المنطق: ماذا سأكسب من التوتر؟	- عند عدم مناسبة بديل التعاون/المشاركة. - عندما لا يكون الأمر هاماً وهناك أهم منه. - عندما لا يبدو أمل فى نجح أى من أنماط حل الصراع السابقة. - عندما تفوق تكلفة الصراع عائده. - عندما يكون هناك حل أفضل للصراع بواسطة طرف آخر. - عندما لا يبدو هناك أملاً مع إستمرار الصراع.
التهنية/المواظرة	الهدف: عدم إغضب وخسارة الطرف الآخر - ماذا أفعله لترضى - هذا الموقف لا يستأهل الخصام - الأولوية للحفاظ على علاقات منسجمة.	- عندما تقل أهمية الموضوع بالنسبة لك وتكون أكثر أهمية للطرف الآخر. - عندما ترى أهمية بناء علاقات مستقبلية مفيدة. - عندما يبدو أن الطرف الآخر أقوى وأنت ستخسر أو عندما تحتاج لتقليل قدر خسارتك.

اسئلة للمراجعة

- ١- هل يمكن تجنب الصراع فى بيئة العمل؟ لماذا؟
- ٢- إضرب مثالاً من عندك لصراع جانبى وآخر أفقى فى منظمة صناعية أو خدمية.
- ٣- ماهو أسلوبك الذى تميل إليه فى تفاعلك مع زملائك؟ هل ترضى عنه أم لا، ولماذا؟
- ٤- هل يمكن أن ينشأ الصراع من مسببات فردية شخصية فقط أم تنظيسية فقط، أم كلاهما؟ ولماذا؟
- ٥- هل يمكن لطرف الصراع أن يستخدم عدة أنماط وليس نمطاً واحداً فى إدارة الصراع؟ ولماذا؟
- ٦- من دراستك لطرق معالجة الصراع هل ترى نفسك:
 - أ- مؤثر لمصالح الآخرين متفانياً فى خدمتهم؟ أم :
 - ب- واضعاً لمصلحتك الشخصية فى المقام الأول.
- إن كانت الإجابة الأخيرة هى الصحيحة، هل تفكر فى تطوير هذا الاتجاه؟ وكيف؟

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل موضوع الصراع كأحد المظاهر المقتربة ببيئة العمل. فتناولنا أنواع الصراع سواء كان ذاتياً، أو اجتماعياً بين فردين أو أكثر، أو داخل

الفريق، أو بين الفرق أو الإدارات، أو بين المنظمة وأطراف خارجية ذات علاقة. وعرضنا لصيغ التفاعل بين الأفراد متدرجة من الإيثار وتفضيل الفرد لمصالح الآخرين وحتى الأثرة أى إهتمام الفرد بذاته ومصالحه الخاصة.

وعالجنا أسباب الصراع مصنفة إلى مسببات فردية تعود للموظف أو المدير كفرد، وأخرى تنظيمية تعود لمحدودية الموارد والتحيز الإدارى وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية والرقابة المكثفة. ثم إنتقلنا إلى العوامل المؤثرة على حدة الصراع مثل إدراك مصدر وحجم الضرر، ومدى وجود مصلحة مشتركة بين أطراف الصراع والسلوكيات المتبادلة بين أطراف الصراع، تأثراً بسماتهم الشخصية.

وانتقلنا لموضوع فريد هو مدى الحاجة لإثارة الصراع داخل الوحدة التنظيمية. و انتهينا إلى أنه فى بعض الحالات يتعين إثارة الصراع لمصلحة العاملين والمنظمة. مثل غياب مقترحات وآراء وانتقادات العاملين وموافقتهم التلقائية على قرارات الإدارة أو سعى صناع القرارات لتهيئة هذه الموافقة ولعدم إغضاب المعنيين بهذه القرارات. ودلفنا إلى إستعراض عدة سبل لإثارة الصراع. ثم ناقشنا آثار الصراع سواء كانت آثاراً ضارة (مثل الإحباط والغضب، وتشتت جهود الإدارة والعاملين، وقتل روح الفريق، وهبوط المعنويات) أو آثاراً مفيدة (مثل حفز العاملين والمديرين وإعادة تأليف مشاعرهم، وإشعال المنافسة الإيجابية بينهم).

وانتهينا إلى عرض طرق معالجة الصراع وفقاً لمدى توجه طرف أو أطراف الصراع نحو التعاون أو تكريس المصلحة الذاتية. فأوردنا خمس طرق هى النفوذ والتجنب والحل الوسط والتعاون، والتهنئة.

الفصل الحادي عشر

إدارة التغيير

❁ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل، ستكون قادرا على تفهم :

- ١- طبيعة ومفهوم التغيير ، وأهميته .
- ٢- المتغيرات البيئية كدواعي تتطلب التغيير .
- ٣- مجالات أو محاور التغيير .
- ٤- التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي كسبل لإحداث التغيير .
- ٥- أساليب التطوير التنظيمي .
- ٦- مقاومة التغيير : أسبابها ، وطرق علاجها .
- ٧- العوامل المؤثرة في سرعة إحداث التغيير .

إدارة التغيير

نقف الآن على أبواب القرن الحادى والمشرين . وتلوح على هذه الأبواب متغيرات مؤثرة معظمها تحديات. لذلك فالتغيير مطلوب لمنظمتنا العربية. مطلوب هو سواء كان في هياكل التنظيم أو التكنولوجيا أو فى النظم الإدارية أو فى سلوكيات الناس. مطلوب للتفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية التى لا تتوقف حركتها من حولنا، شئنا أو أبينا. حتى لقد أصبح التغيير هو القاعدة والثبات، إستثناء .

والتغيير مطلوب لمنظمتنا الحكومية والعامة والخاصة . مطلوب سواء كان فى سلوكيات الناس أو هياكل التنظيم أو نظم الأداء أو التكنولوجيا . وهو مطلوب للتعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة - أى منظمة - سواء البيئة الاقتصادية أو السياسية أو التشريعية أو الفنية أو السوقية أو الاجتماعية أو الثقافية . فهذه البيئة كما تخلق فرصا للمنظمة ، تفرض عليها قيودا . والإدارة الفعالة هى التى تسعى لإقتناص الفرص وتوفى القيود أو تلطيف حدتها .

لماذا التغيير ؟ الأهمية والدور (١)

التغيير هو قانون الكون . فلا شئ يثبت على حال شئنا أم أبينا . وكل مُحَدَّثٌ متغير . كما أن التغيير إراديا ، كأن يُحدث مديرا تغييراً فيغير سياسة أو أهدافا أو سلوكيات أو تكنولوجيا أو يستبدل شخصا بآخر لإنجاز مهمة . أما التغيرُ فيختلف عن التغيير .

(١) من بحث الكاتب "إدارة التغيير فى مواجهة التحديات - رؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية"، أفاق إقتصادية، الممد ٥٧-٥٨، يناير-أبريل ١٩٩٤.

ففى التغيرُ نكون بصدد شىء يتغير تلقائياً وأحياناً لا إرادياً بفعل متغيرات ذاتية أو خارجية طارئة . وأنت إذ تعيش فى عالم متغير فإنك عرضة للتغير ، كما أنك يجب أن تبادر للتغير الذى يجعلك متوائماً مع الظروف الجديدة .

وفى إدارة المنظمات يجب أن يكون التغير هادفاً مخططاً بعد قراءة الماضى والحاضر ومؤشرات المستقبل ، وليس تغييراً لمجرد التغير . ويمكن أن يشمل التغير المدخلات والعمليات ، والمخرجات . وقد يشمل أيضاً - من منظور التخطيط الإستراتيجى - الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، أو التسويق ، أو الإنتاج والعمليات ، أو الإدارة المالية . وكذا التحول من استراتيجيات الاستقرار إلى النمو أو من النمو للإتكماش أو منه إلى الإستقرار ، ضمن دورة حياة المنظمة .

نحتاج للتغيير لأن المتغيرات البيئية تتوالى من حولنا دون توقف. ويشمل إطار مسببات التغير والتغيير - ضمن ما يشمل - متغيرات إقتصادية ، وسياسية وفنية أو تكنولوجية وتشريعية وثقافية واجتماعية وسوقية . ولأن العالم أصبح أشبه ما يكون بقرية صغيرة بفعل ثورة المعلومات والإتصالات ، فإن هذه المتغيرات أصبحت متداخلة من حيث كونها دولية أو إقليمية أو محلية . فالمتغيرات الاقتصادية والسياسية مثلاً - كأوروبا الموحدة - تولد وتستولد متغيرات وانعكاسات إقتصادية وسياسية إقليمية ومحلية ودولية أيضاً .

نحتاج للتغيير حتى نستفيد مما تتيحه لنا المتغيرات البيئية من فرص ، ونتوقى أو نحجم أو نعيد ما تفرضه من تحديات . لكن المتغيرات التى تواجه المنظمات العربية يغلب عليها أن تكون تحديات ومن هنا تجبىء أهمية وأهمية التغيير .

المتغيرات البيئية كدواعٍ للتغيير

التغيير مطلوب إما لإستباق متغيرات بيئية مؤثرة أو للإعداد لها إن أمكن توقعها ، أو لمواكبتها والتكيف معها عندما تحدث . وفيما يلي إشارة شديدة الإيجاز للمتغيرات التي تفرزها البيئة المحيطة بمنظمتنا .

١- تفرز البيئة الإقتصادية المحلية تغييرات إرتفاعا أو انخفاضا في سقف الإئتمان المصرفي وأسعار الفائدة ومعدلات التضخم وعرض العمالة وخریطة تخصصات المعروض منها ، ومستويات الأجور ، وأسعار مستلزمات الإنتاج، وفي درجة الميل للإستهلاك أو الإدخار . كما تفرز البيئة الإقتصادية الخارجية تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي نستورده أو نصدر بها وفي الاتجاهات السعرية والحمائية والتنافسية للتكتلات الإقتصادية الإقليمية والدولية.

٢- وتفرز البيئة السياسية الداخلية تغييرات في التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية (متفاعلة مع المتغيرات الإقتصادية) وفي المواصفات القياسية للجودة . وتفرز البيئة السياسية الخارجية تغييرات تتمثل في الآثار السوقية والإقتصادية للإتفاقيات السياسية / الإقتصادية مع دول تمثل أسواقا مستهدفة أو تكون مصدرة لسلع منافسة لمنتجات محلية .

٣- وتفرز البيئة التشريعية المحلية متغيرات تتمثل في تشريعات أو تعديل لتشريعات مثل تشريعات الاستثمار ، والبنوك ، الصناعة ، والزراعة واستصلاح الأراضي ، والمدن الجديدة ، والعمل... الخ . كما تفرز هذه البيئة في الخارج تشريعات في دول تتعامل معها منظمتنا . وقد تفرض هذه التشريعات قيودا

على صادراتنا أو تهىء فرصا أفضل لها .

٤- وتفرز البيئة الفنية أو التكنولوجيا محلية كانت أو خارجية تغييرات فى خصائص التجهيزات سواء كانت صناعية أو زراعية أو خدمية ... الخ ، وفى تصميم المنتج . وقد تظهر منتجات جديدة تخلق طلبا أو تزيده على منتجات أخرى مكملات لمنتج المنظمة . مثل ظهور أجهزة الفيديو التى خلقت طلبا على الأسطوانات الصلبة (HARD DISK) . وتؤثر هذه التفسيرات على تصميم استراتيجيات لنمو المنظمة مثل التكامل الرأسى والتنوع . كما تؤثر على هيكل التجهيزات الآلية والتكنولوجيا عموما وهيكل التنظيم ونظم العمل الأخرى المتكاملة .

٥- وتفرز البيئة السوقية المحلية أو الخارجية تغييرات فى حجم السوق وفى هيكل المنافسين من حيث مواقعهم وسياساتهم التسويقية، وفى حدة المنافسة سواء كانت فى السعر أو المنتج أو منافذ وأساليب التوزيع أو فى الترويج .

٦- وتفرز البيئة الاجتماعية لاسيما الداخلية تغييرات فى هيكل السكان (الذين يمثلون الطلب على منتجات المنظمة، وكذا عرض العمالة) وفى الطبقات الاجتماعية، ومعدلات التعليم والزواج والهجرة الداخلية أو الخارجية ، ومن ثم تغييرات فى مواقع واتجاهات وأنماط الطلب على منتج أو منتجات المنظمة .

٧- وتفرز البيئة الثقافية سواء المحلية أو الخارجية فى عالم تتفاعل وتتداخل ثقافته وتزحف فيه الثقافة الغربية على ثقافات أخرى، تفرز هذه البيئة الثقافية تغييرات فى قيم واتجاهات وسلوكيات الناس كمرؤسين وروؤساء وعملاء وموردين .. الخ . ويؤثر التغيير فى سلوكيات الرؤساء والمرؤسين على فاعلية

الأداء التنظيمي أو الإداري . كما يؤثر التغيير في اتجاهات العملاء تجاه المنظمات والمنتجات ومنافذ التوزيع، يؤثر على حجم الطلب وعلى تصميم المنتج، وتصميم المزيج الترويجي لاسيما الرسائل الإعلامية وأساليب التعامل مع العملاء، ومنافذ التوزيع عددا وتصميما وتوزيعا جغرافيا .

تفرز المتغيرات البيئية السابقة قيودا أو فرصا محتملة . لكن من جانب آخر يمكن عرض تحديات أو قيود أصبحت قائمة وموجودة بالفعل وتتطلب استشعارها وتحديد مدى خطورتها على منظماتنا ومن ثم تصميم منهج التغيير المناسب للتكيف معها أو تحييدها .

تحديات في مجال عائدات البترول

عائدات النفط هي المصدر الرئيسي لموازنات دول عربية كثيرة (تساهم هذه العائدات بنسبة ٦٣-٩٠٪ من إجمالي إيرادات دول مجلس التعاون الخليجي) ويقدر كبير من إيرادات دول عربية أخرى مثل العراق وليبيا ومصر. ويعتبر حجم الإنفاق الحكومي - وفقا لحجم هذه الموازنات - هو المحرك الرئيسي للنشاط الإقتصادي والرواج الداخلي الذي يصادف منظمات الأعمال بهذه الدول. فإذا ما انخفضت هذه العوائد ينكمش حجم السوق المحلي، والعكس صحيح إلى حد كبير.

وبرغم أن الدول العربية الخليجية - بشكل خاص - يمكن أن تكون من أهم مصادر الطاقة في العالم خلال القرن الحادي والعشرين، باعتبارها تملك ٦٢٪ من احتياطي النفط العالمي، فإن اعتمادها الرئيسي على عائداته في تكوين موازاناتها قد يكون غير مشرقاً للأسباب التالية :

(١) لا تبدو في الأفق احتمالات إرتفاع في أسعار أو عوائد النفط، (كما سيتضح في البنود التالية ٤٠٣،٢). بينما تتآكل عوائد صادراته نسبياً بفعل التضخم، وتتنذبذ بفعل متغيرات خارجية إقتصادية وسياسة يصعب التحكم

فيها هذا فضلاً عن تقلب قيمة الدولار الذى تقوم على أساسه أسعار البترول وتباع به معظم صادراته .

(٢) ستستمر الدول الصناعية فى ترشيد استهلاكها للطاقة للحد من واردتها البترولية، مع استمرارها فى برنامج البحوث النشطة الهادفة لاكتشاف مصادر بديلة للطاقة .

(٣) يتوقع أن تستمر عمليات الإلتفاف على الأسعار الرسمية للنفط، المتفق عليها فى "أوبك" من جانب بعض الدول الإفريقية البترولية .

(٤) تتجه الدول الصناعية الكبرى ما عدا اليابان (حتى الآن) لفرض ضريبة على وارداتها البترولية، مما سيؤثر سلباً على إيرادات الدول العربية المصدرة له، وذلك كما يلى :

١/٤ تفرض الولايات المتحدة الأمريكية هذه الضريبة تحت إسم ضريبة الطاقة، وذلك بواقع دولار على برميل من البترول، ونسبة تزايد سنوية ، والهدف المعلن هو تمويل برامج مكافحة تلوث البيئة والتخفيف من عجز الموازنة .

٢/٤ تفرض الدول الصناعية الأوروبية هذه الضريبة تحت إسم ضريبة الكربون أو ضريبة استهلاك الوقود، بواقع ثلاثة دولارات أمريكية لكل برميل تتزايد بمعدل دولار سنوياً لتصل الى عشرة دولارات بحلول عام ٢٠٠٠، وذلك بهدف معلن هو تمويل برامج مكافحة تلوث البيئة بسبب ثانى أكسيد الكربون المنبعث من احتراق البترول (*).

(*) تجدر الإشارة إلى أن استخدام الفحم كوقود حجرى يسبب تلوثاً يفوق التلوث الناتج عن احتراق البترول .

لكن يمكن أن يضاف لهذه الأهداف : (أ) ترشيد استهلاك البترول بعد أن ترتفع أسعاره على المستهلكين بهذه الدول بقيمة الضريبة و(ب) تقليل عائدات البترول للدول المصدرة بقيمة هذه الضرائب التى ستذهب لتعزيز موازنات الدول الصناعية . أو كأن الدول المصدرة للبترول ستتحمل فاتورة مكافحة تلوث البيئة فى الدول الصناعية هذه .

من المتوقع أن تؤدى هذه الضرائب للحد من استهلاك البترول وخفض الإنتاج البترولى العربى بحوالى ٢,٨ مليون برميل وخفض عائداته بنحو ٧٠ مليار دولار مع حلول عام ٢٠٠٠، ومن ثم يقل حجم الإنفاق الحكومى بالدول العربية المصدرة للبترول مؤدياً لانكماش إقتصادياتها . كما أن إرتفاع تكلفة البترول للمستهلكين الصناعيين بالدول الصناعية سيسهم فى رفع قيم السلع المصدرة إلى الدول العربية . وسيسهم ذلك فى اختلال وعجز الموازين التجارية وموازن المدفوعات لهذه الدول .

تحديات إقتصادية عامة

وهذه تشمل العناصر الرئيسية التالية :

(١) يواجه العالم العربى فجوة غذائية بقيمة ٢١ مليار دولار سنوياً، مع عجز فى الموازنات العربية يصل الى حوالى ٢٣ مليار دولار سنوياً ومديونية خارجية تبلغ حوالى ١٥٠ مليار دولار . هذا مع محدودة مساهمة الصناعات التحويلية فى الناتج المحلى الإجمالى (١٢٪ فقط)، إزاء نسبة مقابلة تبلغ ٤٠٪ فى الدول المتقدمة .

(٢) تعد الدول العربية بشكل عام دولاً مدنية، بمفهوم أن الدين يمكن أن يكون

خارجياً أو داخلياً . ويصدق ذلك على الدول البترولية منها وغير البترولية . ويغلب على ديون الدول العربية البترولية أن تكون ديوناً داخلية لتعويض عجز الموازنة العامة للدولة . وقد برزت ظاهرة ديون الدول العربية البترولية الخليجية بشكل خاص بعد حرب الخليج (١٩٩١) اثر التكلفة الباهظة لتغطية تلك الحرب.

(٣) تعتمد معظم إقتصاديات الدول العربية على تصدير سلعة واحدة أو عدد محدود من السلع معظمها مواد خام . وهذا يجعل إقتصادياتها حساسة لتغيرات اقتصادية / سياسة عديدة من آن لآخر تؤثر سلباً على عائد هذه الصادرات . وتتزايد الواردات السلعية لا سيما مع تزايد السكان ومعدلات الاستهلاك بينما تتواضع مجالات ومعدلات الإنتاج السلمى . لذلك فليس غريباً أن نلاحظ عجز موازين التجارة للدول العربية بشكل عام . فهى - فى الغالب - تستورد سلعاً بأكثر مما تصدر .

(٤) من المتوقع أن تنخفض المساعدات الاقتصادية الغربية للدول العربية غير البترولية، بسبب ظهور دول أوروبا الشرقية مزاحمة لهذه الدول العربية فى استقطاب هذه المساعدات. هذا فضلاً عما تواجهه وقد تواجهه دول غربية من عجز فى الموازنات .

تحديات التكتلات السياسية / الإقتصادية الدولية

يمكن تحديد أهم التحديات فى هذا الصدد، كما يلى :

(١) ظهرت ويتوقع أن تستمر - تكتلات سياسية / إقتصادية مؤثرة، كما

يلى :

١/١ تطورت السوق الأوروبية المشتركة التي قامت في ١٩٥٩ إلى أوروبا الموحدة أو الاتحاد الأوربي (١/١/١٩٩٣) . وهذا يعنى تدفقاً حراً للأفراد ورموس الأموال والسلع والخدمات فى سوق واحدة كبيرة يبلغ عدد مستهلكيها حوالى ٣٥٠ مليون نسمة .

ومن المتوقع أن تكون نتائج قيام أوروبا الموحدة بالنسبة للاقتصاديات العربية كما يلى :

أ- سيتزايد حجم التجارة البينية بين دول أوروبا الموحدة، وتنخفض صادرات الدول العربية إليها باستثناء البترول الذى سلفت الاشارة للعوامل التى تهدد عائداًته . ومن المتوقع أن تبلغ خسارة الصادرات العربية من السلع المصنعة نتيجة لقيام أوروبا الموحدة، حوالى ١,٥ مليار دولار سنوياً مما سيؤثر على جهود التنمية فى الدول العربية .

ب- ستتزايد درجة الحماية التجارية التى توفرها الدول الأوروبية تجاه الصادرات إليها، ومنها الصادرات العربية . هذا فضلاً عن تطبيقها لبدأ المعاملة بالمثل الذى سيطالب أى دولة عربية تعطى ميزات تجارية لإحدى دول أوروبا الموحدة لأن تتمم هذه المميزات على بقية الدول الأعضاء . كذلك شددت أوروبا الموحدة من قيودها على الصادرات إليها بتطبيق معايير أرفع للجودة .

(النظام الدولى ISO 9000 (*))

٣/١/١ سيؤدى ظهور وحدة النقد الأوروبية (الأيكو) واستقرارها إزاء تقلب قيمة الدولار، الى استقطاب رؤوس أموال عربية فائضة إلى دول أوروبا الموحدة بدلاً من توجيهها لمزيد من الإستثمار فى الدول العربية .

٤/١/١ سيؤدى تقييد العمالة العربية فى أوروبا الموحدة، وربما غلق أبواب الهجرة إليها إلى تعثر تحويلات العمال العرب لدولهم وزيادة نسبية فى معدلات البطالة بالدول العربية غير الخليجية .

(٢) تتجه أوروبا الموحدة بمقتضى قرارات اللجنة الأوروبية (بروكسل ١٩٨٨) لإلغاء الإعفاءات الجمركية على الصادرات إليها . كما تتجه لتقييد هذه الصادرات عموماً . وهناك صعوبات جمّة تواجه تصدير المنتجات البتروكيماوية الخليجية العربية بسبب نظام الحصص المفروض على هذه الصادرات . وتعد أوروبا الموحدة أكبر مستورد للبتروكيماويات . فقد استوردت عام ١٩٨٨ ما قيمته ٣٠ مليار دولاراً مقابل ٢٠ ملياراً للولايات المتحدة الأمريكية و ١٥ ملياراً لليابان . ورغم أن دول الخليج العربية استثمرت ما يزيد على ٥٠ مليار دولار بهذه الصناعة وتنوى زيادة استثماراتها فى السنوات القادمة، فإن عائد هذه الاستثمارات قد لا يكون مجزياً مع هذه التوجّهات .

(ج) بلورت المنظمة الدولية للمواصفات والجودة مواصفات قياسية عالمية موحدة طبقاً لقواعد إدارة الجودة الشاملة التى تشمل كافة مراحل الانتاج الصناعى والخدمى، وذلك بمشاركة خبراء الدول الصناعية السبع الكبرى . وقامت لجنة المواصفات بدول المجموعة الأوروبية (١٢ دولة) بتوحيد مواصفات المنتجات قبل إقامة أوروبا الموحدة على ضوء نفس المقاييس العالمية كأحد المعايير الرئيسية للتبادل التجارى الدولى . وهكذا يتعين على كل مصدر لأوروبا الالتزام بهذه المواصفات .

(٣) من المتوقع تزايد ميل الميزان التجارى بين الدول العربية وبين دول المجموعة الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، لصالح الطرف الثانى طالما تستمر زيادة واردات العالم العربى على صادراته . وتقدر واردات أوروبا من النفط الخليجى بحوالى ٩ مليار دولار، بينما تستورد الدول العربية الخليجية من المجموعة الأوروبية بأكثر من ١٧ مليار دولار .

(٤) تكون تكتل "نافتا" لدول منطقة التجارة الحرة بين الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك . ويمثل هذا أكبر منطقة للتجارة الحرة فى العالم دون حواجز أو تعريف جمركية، تغطى سوقاً مساحتها حوالى ٥٠٠٠٠ ميل مربع تتمدن "الاسكا" شمالاً حتى "بوكانان" المكسيكية جنوباً. وتضم حوالى ٣٦٠ مليوناً من السكان، وينتظرها حجم تبادل تجارى متبادل يتوقع أن يصل الى ٦ مليار دولار بتقدير متحفظ . ولا شك أن هذا سيسهم فى خفض الصادرات العربية إلى هذا التكتل الجديد .

(٥) سيتزايد تأثير النمر الأربعة (هونج كونج، سنغافورة، كوريا الجنوبية، وتايلاند) كقوى إقتصادية متنامية تستحوذ على حصص سوقيه متزايدة على حساب مصدّرين أو مسوّقين آخرين . وستتجه هذه الدول - مع اليابان - الى تكتل آخر أكبر، يتوقع أن يكون علي درجة كبيرة من الفاعلية لاسيما مع القواسم المشتركة الإقتصادية - الفنية - السياسية التى تجمع هذه الدول . من ناحية أخرى، فمع انتهاء الحظر التجارى الذى فرض على دول جنوب أفريقيا بحلول عام ١٩٩٢، وخروجها مسوّقة لمنتجاتها ، من المتوقع أن يتزايد تواجدها على ساحة المنافسة التجارية العالمية .

تكتل وتحالف شركات قوية على الساحة العالمية

إضافة لما تقدم من متغيرات معظمها تكتلات على المستوى الدولي، حدثت متغيرات ستأخذ اتجاهاً مستقبلياً أيضاً. فقد تحولت شركات عالمية كبيرة - بعد أن أنهكها التنافس - من استراتيجيات التنافس إلى استراتيجيات التحالف. مثل تحالف شركات "بوننج" و"ماكدونيل دوغلاس" الأمريكية، و"أيرباص" الأوروبية، و"أيروسبيس" البريطانية و"دويتش أيروسبيس" الألمانية لصنع طائرة تتسع لما بين ٥٥٠ و ٨٠٠ راكب ومدى طيران يتراوح بين ١٣ ألف كم و ١٩ ألفاً. وتحالفت شركات "ميتسوبيشي" و"كاواساكي" و"فيوجي" اليابانية للصناعات الثقيلة مع "بوننج" الأمريكية لتطوير طائرة جامبو جديدة سعة ٣٥٠ مقعداً من طراز "B 777". كذلك فقد طورت شركة "IBM" الأمريكية للحاسبات جيلها الحالي من الحاسبات الرئيسية بالتعاونها مع شركة "FUJITSU" اليابانية.

واعتمدت شركة "مورتورولا" على شبكة التوزيع الخاصة بشركة "توشيبا" لدخول سوق أشباه الموصلات في اليابان. و"سيمنز" الألمانية مع "فيليبس" تطوران أشباه الموصلات. (SEMI - CONDUCTORS) وتصنع شركة "THOMPSON" الفرنسية مع "J.V.C" اليابانية شرائط تسجيل الفيديو.

وفي صناعة السيارات فإن "جنرال موتورز" تجمع سيارات مع "تويوتا"، و"نيسان" تصنع مع "ألفاروميو" سيارة مشتركة. وفي أسبانيا تصنع "ميتسوبيشي" سيارة نقل مع "مرسيدس". وتتبادل "بيجو" مع "فورد" محركات الديزل، و"فورد" مع "مازدا"، قطع الغيار. من ناحية أخرى اتجهت شركات غير

قليلة نحو تكامل رؤوس أموالها ، فمثلاً "جينرال موتورز" لها ٣٩٪ فى أسهم شركة "إيسوزو" ، و ٥٪ فى أسهم "سوزوكى" و ٥٠٪ فى أسهم "دايو موتورز" الكورية . ولشركة "فورد" ٣٥٪ فى أسهم "مازدا" ، ولشركة "فولكس" ٥٠٪ فى أسهم شركة "مان" ، ولـميتسوبيشى ١٥٪ فى "هايونداى" وهكذا أصبحنا أمام ظاهرة السيارة العالمية أو متعددة الجنسيات .

ستجنى هذه الشركات المتحالفة ميزات تنافسية لاسيما فى الجودة وخفض التكلفة وزيادة الحصص السوقية ، على حساب منافساتها على المستوى العالمى . ومن شأن تنامى هذا الاتجاه عالمياً أو حتى إقليمياً أن يشكل تحدياً للتوجهات العربية نحو التنمية الصناعية والتسويق الدولى .

تحدى " الجات "

مع بدء العمل بالإنفاقية العامة للتعرفة والتجارة " الجات " ظهرت خريطة تجارية جديدة كرست تحرير التجارة العالمية من القيود . من قيود التعرفة الجمركية وقيود الحصص المفروضة على صادرات بعض الدول . ويشمل تحرير التجارة كل من السلع والخدمات . ويعنى هذا أن منظمتنا ستواجه منافسة قوية سواء فى سوقنا المحلية أو فى الأسواق الخارجية العالمية . الأمر الذى يتطلب تغييراً يجعلها على مستوى هذه المنافسة .

تحديات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ستستمر طفرات التقدم فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . ومن أهم ما أفرزته هذه الطفرات ، وما يمكن أن يستمر أو ينتشر تدريجياً فى السنوات القادمة ما يلى :

(١) ستزید درجة الأتمته (AUTOMATION) أو الأداء الکی التلقائى فى العمليات المكتبية والإنتاجية والبيعية ، وسواء كان ذلك فى المنظمات الصناعية أو التجارية أو الخدمية أو الزراعية . وستطلب ذلك تغييرات مؤثرة فى هيكل العمالة من حيث الخلفية المهنية والتخصصات وكذا فى معدلات استخدام عنصر العمل البشرى . ستطلب هذه التحديات تغييرات مواكبة فى وبرامج التعليم والتدريب ، فضلاً عن تغييرات فى برامج تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفى .

(٢) ستؤثر تداعيات ثورة المعلومات والاتصالات على نمط الأداء وعلى العلاقات التنظيمية . ويكفى فى هذا الصدد الإشارة - على سبيل المثال - الى ما أتاحه ربط جهاز الحاسب بجهاز "الموديم" (MODEM) مع جهاز التليفون من إمكانية نقل أى من صيغ المعلومات من حاسب طرف مرسل الى حاسب الطرف المستقبل عبر الإتصال التليفونى والبريد الإلكتروني. واقترن بذلك اتجاه كثير من الشركات فى الغرب للسماح لموظفاتها وموظفيها بإنجاز أعمال خارج مكاتبهم، ربما فى منازلهم، وإرسال نتائج العمل اليومى أو الأسبوعى عبر هذه الأجهزة إلى رؤسائهم. ويمكن عبر هذه التكنولوجيا نقل بيانات على مدى ٧٢٠٠٠ حرف/دقيقة ، أو ما يعادل ٢٦ صفحة كتاب فى دقيقة واحدة . وقد عرف هذا الاتجاه - فى عام ١٩٩١ - بـ "المكتب المنزلى" عندما تعمل موظفة أو موظف لإنجاز عمل فى المنزل وإرساله عبر ثلاثى الحاسب و"الموديم" - كوسيط بين الحاسب - والتليفون . ومن المتوقع أن يتنامى هذا الاتجاه وأن تتزايد طاقات إرسال البيانات والمعلومات لاسيما مع مشكلات ازدحام المرور ، وما يضيع من وقت وجهد وتكلفة فى الانتقال بين العمل والمنزل لا سيما فى المدن الكبيرة

المزدحمة . وهذا يخلق تحديات تدعونا للأخذ بما يناسب منظماتنا من هذه التكنولوجيا الجديدة كسبيل لرفع الفاعلية والكفاءة الإدارية .

(٣) كذلك يُتوقع أن يظهر الجيل الخامس من الحاسبات الآلية ، فيتمكن من تصميم البدائل ذاتيا وتقييمها ، وتقديم توصيات لصناع القرار ، بدلا من قيام مصمم البرامج بتحديد البدائل . وسيؤدي ذلك لعق أكبر في تطور التصميمات الخاصة بالسلع وفي الإتصالات والمعلومات ، بحيث تتعمق وتكتمل ظاهرة عالمية الأسواق المالية والنقدية والتجارية (GLOBALIZATION) . وهذا يعنى تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية التى تعوق عمليات التبادل الدولى ثقافياً وتجارياً وفنياً وتسويقياً . ولاشك أن هذا يتطلب تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات العربية فى هذه السوق العالمية .

(٤) من المتوقع مع طفرات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وما تتيحه من إمكانيات متعاظمة ، أن يتزايد نطاق وَحْدَةِ عمليات التجسس والتجسس المضاد فى مجال الأعمال . حيث تتجسس شركة أو أكثر على شركة أو شركات منافسة . والهدف هو سرقة الأسرار التكنولوجية وبرامج البحوث والتطوير ، وتصميمات المنتجات الجديدة . ومن المتوقع ألا تقتصر جهود التجسس على مستوى الشركة فقط بل يمكن أن تساندها أجهزة مخابرات دولتها . فبعد انتهاء الحرب الباردة إجهت أجهزة مخابرات بعض الدول للتنسيق مع شركات القطاع الخاص بها للتجسس على شركة أو شركات أخرى منافسة بدولة أو دول أخرى . وسيطلب هذا قدرأ عالياً من إدراك هذه المخاطر ، وتصميم نظم متطورة لحماية وأمن المعلومات .

(٥) مع تزايد وإتساع المتغيرات الفنية والثقافية والسياسية والاقتصادية والتشريعية ، ستزيد حدة عوامل التأكد ، وستزيد صعوبة تحديد الفرص المتوقعة ومصادر التهديد المتوقعة . وسيطلب ذلك مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي مع مرونة في التصميم والتعامل مع استراتيجيات متغيرة ومتعددة، سواء كانت استراتيجيات على مستوى وظائف المنظمة (تسويق - إدارة مالية - إنتاج وعمليات - موارد بشرية) أو على مستوى النشاط أو على مستوى المنظمة ككل (استراتيجيات النمو - الإستقرار - الإنكماش) .

تعدى معايير الجودة العالمية

تشهد أسواق العالم اليوم سباقا بين شركات كثيرة على التوافق مع مواصفات وضعتها المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) . حيث تسعى المنظمة أو الشركة لتصميم وتطوير نظام لتأكيد الجودة للتوافق مع مواصفات الجودة المستهدفة . وتضم سلسلة مواصفات الأيزو خمس وثائق ، ثلاث منها عن جوهر نظام الجودة كنماذج لتأكيد الجودة . وهى بالترتيب 9001 ، 9002 ، 9003 واثنتان تمثلان خطوطا مرشدة أو إرشادات هما 9000 و 9004 .^(٦)

إن عالم اليوم والغد بسبيله لأن لا تقبل أسواقه إلا منتجات (سلع وخدمات) تقدمها منظمات تتوافق نظمها مع متطلبات نظام الجودة العالمى (ISO 9000) كأحد المعايير الرئيسية للتبادل التجارى الدولى . وهذا فى حد ذاته يعد معوقا

(٦) لزيد من التفصيل، راجع :

أحمد سيد مصطفى، دليل المدير العربى إلى الأيزو 9000 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٦.

مؤثراً لمن يخفق في بلوغ أو إستيفاء هذا المتطلب . فالمشتري سيميل لأن يفضل المنتج الذي تقدمه منظمة تستوفى نظمها الإدارية متطلبات التوافق مع نظام الجودة العالمى . كذلك ستختار المنظمات العامة أو الخاصة فى الدول الأجنبية من الشركات التى حصلت على شهادة أو شهادات الأيزو 9000 . وستعتمد هذه الشركات لاستغلال هذه الشهادات كورقة أو ميزة تنافسية مؤثرة إزاء الشركات المنافسة التى لم تحصل بعد عليها . ولن تكفى شهادة الجودة من جهاز المواصفات والمقاييس المحلى وحدها فى اقناع المشتري المحلى أو الخارجى بالتعامل مع الشركة المصرية أو العربية .

ومع تزايد وتنوع المتغيرات ستزداد الحاجة لتصميم وقبول برامج البحوث والتطوير سواء فى مجالات خفض الكلفة أو تحسين الجودة أو تصميم منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير تلك الموجودة فعلاً ، وتعد برامج البحوث والتطوير أساس ودعامة للتغيير وأيضاً مظلة له .

وفترض أن تحاول المنظمة من خلال مخططيها الإستراتيجيين أن تستبق مثل هذه المتغيرات ، وتتوقع اتجاهات الأطراف الفاعلة فى بيئة المنظمة، مثل الوزراء والمشرعين والمنظمات الحكومية ذات العلاقة والعملاء والمنافسين والموردين . وهنا يجىء دور مخططى وصناع التغيير .

ان منظماتنا تواجه تحديات محلية وعالمية خطيرة وغير مسبوقة . ولاشك أن التحديات السابقة يمكن أن تتحول إلى تهديدات واقعة مالم يتم الإستعداد لها بتخطيط استراتيجى فاعل لإحداث التغيير على مستوى كل منظمة .

إن السبيل الأساسى لنجاح أى منظمة يكمن فى حسن تفاعلها مع بيئتها الخارجية . وحيث يتعين أن يتكيف هيكلها ووظائفها التنظيمية مع طبيعة

ومتغيرات البيئة التى تعمل بها . إن المنافسة وعوامل عدم التأكد الإقتصادية ومستوى التدخل الحكومى وندرة الموارد وتسارع التطورات التكنولوجية ، كل هذا يهيم ، بيئة محفوفة بالتحديات والمخاطر وأحيانا بفرص . ويتطلب أن تستجيب المنظمة لذلك بتطوير تنظيمى فاعل ومستمر .

التغيير إذن مطلوب لمواكبة متغيرات تحدث ولإستباق متغيرات متوقعة والإعداد لها ، بحيث تكون المنظمة فاعلة وليس مفعولاً بها . وبحيث يمكنها التحول من حال لحال أفضل .

مجالات أو محاور التغيير

وفى استجابتها للمتغيرات فى بيئتها الخارجية، يمكن أن تبادر الإدارة - سواء فى المنظمات العامة أو الخاصة - إلى أحد أو بعض محاور التغيير التالية، فى شمل ما يلى :

- ١- تغيير فى الرسالة، الأهداف، أو الاستراتيجيات .
- ٢- تغيير فى أسلوب تخصيص الموارد المالية أو المادية، أو البشرية على قطاعات تنظيمية أو على منتجات، أو على كليهما .
- ٣- تغيير فى نمط وهيكـل التكنولوجيا .
- ٤- إعادة التكوين التنظيمى .
- ٥- إعادة التكوين المالى .
- ٦- تطوير سلوكيات العاملين، لاسيما من خلال التدريب والتطوير والحفز، وتصميم العمل والإثراء الوظيفى .

وفيما يلي نقدم عرضا موجزا لكل من هذه المحاور :

١- تغيير رسالة المنظمة و/أو أهدافها واستراتيجياتها

تتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيسى ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التى تخدمها. إن تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم مواكبة للمتغيرات التى قد تهىء فرصا تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر. ومن الطبيعى أن تغيير الرسالة يُرتَّب تغييرا تابعا فى الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم فى الاستراتيجيات، باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف .

٢- تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد

كما أن تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد يكون لازما إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات ، أو بشكل مستقل هو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم فى حسن بلوغ أهداف جديدة لخفض التكلفة أو تحسين الجودة ، أو زيادة الإنتاجية .

٣- تغيير التكنولوجيا

التغيير التكنولوجى هو تهينة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم فى عمليات إنتاجية، بما يسهم فى تحسين جودة الإنتاج أو التسويق أو كلاهما أو خفض التكلفة ، و/أو زيادة الانتاجية .

وبعد تغيير التكنولوجيا من حيث غطها (مثل كشافة رأسمالية (آلية) أو كشافة بشرية عاملة ، ومثل التحول من تجهيزات ميكانيكية الى أخرى تلقائية

الأداء) ، يعد استجابة لمتغيرات إجتماعية أو فنية ، أو سوقية تنافسية ، أو مجتمعية مثل التقليل من تلوث البيئة . وقد يكون تغيير التكنولوجيا مرتبطا بتغيير الرسالة وطبيعة النشاط بما يتطلب طرقا أو تجهيزات فنية جديدة أو كلاهما . أو بتغيير أهداف مثل أهداف تكاليفية ، أو فنية ، أو تسويقية .

وقد يرتبط التغيير التكنولوجى ، بتغيير فى الطاقة المحركة لترشيد استهلاكها أو لتكلفتها أو للتقليل من تلوث البيئة ، مع ما يتطلبه ذلك من تغيير فى خصائص التجهيزات الآلية .

كذلك قد يشمل التغيير التكنولوجى ، أو يركز على معايير التكلفة فيحدثها لتواكب - على سبيل المثال - تغييرا تكنولوجيا ، أو هدفا لحفض التكلفة . أو يشمل التغيير معايير الجودة تأثرا بتغيير معايير التكلفة ، أو استجابة لمتغيرات تنافسية سوقية ، أو لتغيير فى خصائص العمالة أو المستلزمات . ويمكن أن يشمل التغيير معايير الجدولة أى قدر الأداء المستهدف فى وقت معين ، إما تواكبا مع تغيير معايير الجودة ، أو مع التغيير التكنولوجى أو التغيير فى خصائص العمالة .

٤- تغيير الهيكل التنظيمى

وأما التغيير فى الهيكل التنظيمى للمنظمة ، فقد يأتى كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف . أو لتغيير فى التكنولوجيا أو خصائص العمالة ، أو حجم عمليات المنظمة . أو سعيا لحفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو إجتماعية .

وهكذا قد يتعين - مثلا - إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية أو تغيير فى خطوط الاتصال أو اللجان ، أو فى هيكل السلطة / المسئولية بحيث نتجه نحو

تكافئهما. وتغيير فى اختصاصات الوحدات التنظيمية، أوفى المسميات الوظيفية أو بطاقات الوصف، أو فى معدلات الأداء ومن ثم المقررات الوظيفية أى عدد الموظفين بكل قسم أو إدارة أو قطاع داخل المنظمة .

٥ - إعادة التكوين المالى

قد يرتبط التغيير فى الهيكل التنظيمى بإعادة التكوين المالى، استجابة لاقتناص فرص سوقية تتطلب زيادة حجم النشاط ومن ثم رأس المال . وح^٥ يتعين طرح أسهم جديدة، أو إدخال شريك جديد أو أكثر، أو تكوين مشروع مشترك . كذلك قد يتطلب الأمر - فى الوضع العكسى - خفض رأس المال استجابة لضغوط انكماشية بفعل متغيرات اقتصادية أو تنافسية أو ثقافية أو اجتماعية .

وقد يرتبط إعادة التكوين المالى سعيًا لزيادة رأس المال مثلاً بإعادة التكوين القانونى عندما يتطلب الأمر التحول من الكيان الفردى إلى شركة تضامن أو منها إلى شركة مساهمة مثلاً . أو يكون عند التحول من منظمة قطاع أعمال عام إلى قطاع أعمال مشترك أو خاص .

٦ - تغيير نظم الأداء الإدارى

كذلك يمكن أن يشمل التغيير نظم الأداء الإدارى أو النظم الإدارية . مثل نظام الاختيار والتعيين بما يضمن سلامة إختيار العناصر المناسبة لمتطلبات الوظائف وتعيينها بالمواقع أو الإدارات المناسبة . ونظام التدريب بما يضمن سلامة تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف أو مدير بما يسهم فى علاج نواحى والضعف وتعزيز نقاط القوة . ونظام الحفز بما يهىء مزيجه مناسباً من الحوافز المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية تتناسب مع حاجات ورغبات واتجاهات العاملين .

ونظام تقييم أداء العاملين بما يهىء تقييمهما عادلا لأداء كل موظف وموظفة .
تقييمهما يخلو أو يتجر من أخطاء الرؤساء مثل أخطاء التحيز والنسيان والهالة
ووضع الناس فى قوالب وغيرها ، ويخلو من عيوب أو قصور فى تصميم النموذج
أو النماذج المستخدمة فى تقييم الأداء .

ويشمل نطاق التغيير فى هذا الصدد أيضا ، نظام الإتصال بما يهىء قنوات
إتصال مفتوحة ومنفتحة ميسرة لتدفق كاف لمعلومات وحقائق من أعلى لأسفل
وبالعكس . ونظام المعلومات بما يضمن استيعابها لمعلومات متنوعة ومحدثة
وتشغلا سليما فاعلا لها على شبكة الحاسب الآلى ، تصنيفا وتخزين واستعادة
وتوزيعا . هذا فضلا عن تغيير إيجابى فى نظم خاصة بوظائف المنظمة مثل
الإنتاج والتسويق والإدارة المالية .

٧- تطوير سلوكيات العاملين

ولعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هى مجالات التغيير فى قيم
والهجات وسلوكيات العاملين .

من الطبيعى أن تستهدف المنظمة بلوغ معدلات إنتاجية عالية من خلال إدارة
الموارد البشرية والمادية . لكن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر .
فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية ، بعكس الأفراد .
وهذا ما يكسب الأفراد كأحد موارد المنظمة خاصية مميزة وجديرة بالإعتبار . كما
أنه مهما تعاضم دور الآلة وتطورت فى درجة الأوتوماتية ، يظل الفرد هو المبتكر
والمخطط والمشغل . وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجيتهم رهنا
بسلامة إدارتهم . ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من
الأموال وأعلى مستويات التجهيزات ، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين
من حيث الكم ، ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات ، وأنسلوكيات .

وهناك عدة سبل لتطوير سلوكيات العاملين يأتى على رأسها غط القيادة . فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة فى قيمه واتجاهاته وسلوكياته. فضلا عن مهاراته فى إدارة الصراعات ونزاعات العمل بين العاملين. كذلك هناك نظام الحوافز الذى إن حسنت صياغته يمكن أن يثير دوافع العمل الجاد. ولا يمكن أيضاً إغفال دور التدريب سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية فى العمل . ولا شك أن تعزيز المهارات السلوكية والفنية للعاملين يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومن تمكنهم فى الأداء الفردى والجماعى المشترك، بما يسهم فى تحقيق الأحداث التنظيمية .

السمات المنشودة فى الموارد البشرية اللازمة للتغيير (*)

ما هى السمات أو الخصائص التى ننشدها فى الموارد البشرية الموظفة فى منظماتنا بحيث يكون الاتجاه نحو التغيير فعالاً ومثمراً ؟ تجدر الإشارة - ابتداءً - إلى أن العرض التالى لا ينفى توافر عناصر بشرية فاعلة فى منظماتنا بالفعل. لكن المرغوب هو زيادة وتعظيم هذه العناصر حالياً ومستقبلاً . يمكننى ان أحدد أهم هذه السمات المنشودة فيما يلى :

١- نريد أفراداً على قيم صالحة بناءة مثل قيم الولاء والانتماء والوفاء وحب العمل ،وتحجود العمل ، والإحترام، والصراحة، والنزاهة، والأمانة، والصدق، والتعاون والإلتزام، والإنضباط، والموضوعية . وهى قيم يمكن أن تنمو معها قيما إدارية ومهنية جيدة .

(*) من بحث للكاتب بعنوان: "الأبعاد الثقافية / السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير"، المؤتمر السنوى الثانى لإستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مؤسسة وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة: ٢٩-٣٠ سبتمبر ١٩٩٢.

٢- نريد أفرادا يتحلون بسمات المبادأة والمرونة وقبول المخاطر وقبول التحدى وتحمل المسئولية ، والثقة بالنفس، والإعتذار عند الخطأ ،والقدرة على ضبط الانفعال، ومهارات الإبتكار والتفكير التحليلى .

٣- نريد أناسا يدركون أهمية وقت العمل وأهمية جدولته والإلتزام بجداوله. ويسعون لجعل ساعات العمل - بالكامل - منتجة وليست ضائعة . فلا تأخير فى الحضور للعمل أو تبكير فى الإلتصاف منه ولا تسويف أو تأجيل . ولا تأخير فى صنع القرارات أو تنفيذها .

٤- نريد مديرين أو رؤساء يتحلون *بإرادة* التغيير قبل إدارة التغيير .

٥- نريد قادة ينظرون للفرد العامل كإنسان وليس كمجرد موظف . ويحرصون على تكوين وتنمية علاقات إنسانية مع مرؤسيهم وزملائهم، تتيح تعبيراً حراً متبادلاً عن المشاعر والإتجاهات . رؤساء يثقون بمرؤسيهم ويقدراتهم ومهاراتهم ويحرصون على تنميتها ويشحذون هممهم . رؤساء يحسنون إستغلال سلطاتهم فى إتخاذ قرارات موضوعية وحل النزاعات بما يحفظ مصالح العمل والعاملين .

٦- نريد رؤساء يراعون الفروق الفردية بين العاملين والفروق بين الجنسين فى القدرات والميول والاتجاهات . ويتحررون الموضوعية فى قراراتهم بشأن الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، وشأن التعيين، وتقييم الأداء وتعزير الحوافز، والنقل والترقية . رؤساء لا يميزون بين الناس بحسب الجنس أو الدين أو العرق .

٧- نريد رؤساء لديهم الاستعداد لتحمل المخاطرة، وقبول تحديات التغيير وتبعاته .

نهج إدارة فعالة للتغيير

يقصد بإدارة التغيير تصميم برامج للتغيير التنظيمي Organizational Change والتطوير التنظيمي Organizational Development ويرتبط التغيير التنظيمي بالتطوير التنظيمي، إلا أن أنشطة التطوير التنظيمي تنوجه أساسا لتغيير الناس، أي للجانب الإنساني في الأداء التنظيمي. كما تشكل مدخلا أوسع وأشمل للعلاقات بين الفرد والتنظيم.

التغيير التنظيمي ORGANIZATIONAL CHANGE

وهو التغيير الجوهرى المخطط الذى يتناول هيكل التنظيم الرسمى والجوانب السلوكية والتكنولوجية فى بعض قطاعات التنظيم أو كله. فيمكن أن يشمل التغيير - مثلا - جداول العمل، أو أسس التقسيم التنظيمي، أو نطاق الإشراف أو الإدارة، أو الآلات وطرق العمل، أو سلوكيات العاملين رؤساء ومروسين. وغالبا ما يستتبع التغيير فى مجال معين بالتنظيم، تغييرا أو أكثر فى مجالات أخرى. فمثلا عندما أقامت شركة "ويستنجهاوس" نظاما إنتاجيا جديدا يعتمد على الحاسب الآلى بأحد مصانعها، تطلب الأمر تدريب العاملين على تشغيل التجهيزات الجديدة. كما أعيد تصميم نظام الأجور ليعكس مستويات المهارة الجديدة. وتغير نطاق الإشراف. وأعيد تصميم عدد من الأعمال المرتبطة بتشغيل وخدمة نظام الإنتاج الجديد. وإضافة لذلك تم تغيير معايير اختيار العاملين الجدد، وتصميم نظام جديد لمراقبة الجودة.

التطوير التنظيمي Organizational Development

يعد التطوير التنظيمي صيغة من صيغ التغيير التنظيمي ومدخلا سلوكيا

لتيسير التغيير فى قيم ومعتقدات ومدرجات واتجاهات وقدرات وسلوكيات العاملين فرادى وجماعات وفى ممارساتهم لأدوارهم ومهامهم التنظيمية .

ويمكن تعريف التطوير التنظيمى بأنه جهد مخطط طويل الأجل للتغيير. تغيير الناس كأفراد وجماعات أو فرق عمل وذلك على مستوى التنظيم ككل، تديره وتدعمه الإدارة العليا بالإستعانة بخبير من المنظمة أو مستشار خارجى أو أكثر. ويستهدف - من خلال تشخيص جماعى - معالجة سلوكية للعاملين بتغيير أو إعادة تكوين معتقداتهم وقيمهم ومدرجاتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين طبيعة وجودة علاقاتهم، بما يؤدى لإدارة فاعلة لثقافة المنظمة، وتحسين الصحة والفاعلية التنظيمية. ويتم ذلك من خلال تطبيق منهجى مخطط لنظريات وتطبيقات العلوم السلوكية. والتطوير التنظيمى يستهدف إحداث هذه التغييرات للتكيف مع التغيرات أو المستجدات فى التكنولوجيا ولمواجهة تحديات جديدة فى بيئة المنظمة الداخلية و/أو الخارجية، ولإقتناص أو حسن الإستفادة من فرص قد تظهر فى هذه البيئة .

أساليب التطوير التنظيمى

هناك أنواع متعددة من التدخلات أو الأنشطة التى تدخل ضمن إطار التطوير التنظيمى . ويمكن أن تستخدم فى برنامج التطوير أحد هذه الأساليب، أو بعضها فى آن واحد، وفيما يلى أهم هذه الأساليب :

١- التشخيص

حيث يقوم خبير التطوير التنظيمى بتحليل وتشخيص أوضاع المنظمة شاملة النواحي الإيجابية والسلبية . وتعتمد أنشطة التشخيص على أساليب مثل

الاستقصاءات وبحوث تنصّي الآراء والمواقف، والمقابلات المتعمقة، والاجتماعات، وتحليل البيانات التاريخية. وتصور نتائج هذا التشخيص طبيعة العلاقات الشخصية وأجرامات وأوضاع التشغيل ومعدلات النمو سواء كانت موجبة أو سالبة. وهكذا يمكن تحديد المجالات أو المشكلات التي تحتاج لمعالجة وتصحيح .

٦- بناء الفريق

الهدف هنا هو زيادة رضا العاملين في مجموعات أو فرق عمل وتعزيز فاعلية أدائهم بما يعزز الفاعلية الكلية للمجموعة . وتعتبر فرق المشروع PRO-JECT TEAMS - في تصميم المصفوفة التنظيمي - وسيلة فعالة لأنشطة بناء الفريق . وهنا يلتقي خبير التطوير التنظيمي مع أعضاء الفريق للتعرف على كيفية شعور كل منهم تجاه زملائه ، ويحدد مدى ونطاق المشكلة أو المشكلات في هذا الصدد . ومن ثم يخطط لتسويتها سواء كانت تهم عضوا أو أكثر بالفريق ، أو تهم الفريق ككل .

وقد استخدمت شركة CATERPILLAR الأمريكية هذا الأسلوب كطريقة من طرق تغيير علاقات العمل والصراع بين العاملين والمشرفين، من المجابهة إلى التعاون .

٧- الاستقصاء

هنا يصمم خبير التطوير التنظيمي قائمة استقصاء أو أكثر (على ضوء خريطة المستويات أو التخصصات القائمة وطبيعة المشكلات التي تم تشخيصها) . ويقوم الموظف بالإجابة على أسئلة القائمة . الهدف هنا هو قياس مدركاته ومواقفه بالنسبة - مثلا - لدرجة الرضا عن : الوظيفة / الاشراف /

صحبة أو جماعة العمل / ساعات العمل / طريقة العمل ... الخ . ثم تقدم نتائج هذا الإستقصاء لكل من أجاب عليه بما فى ذلك المشرف أو الرئيس . وغالباً ما يعتبر هذا الأسلوب فاعلاً فى تغيير سلوك المشرفين أو الرؤساء . بتعرفهم كيف يدركهم مرسومهم . ويعد أن يعلم المشرفون أو الرؤساء بذلك ، تعدد لقاءات لتقييم النتائج واقتراح تغييرات بناءة ومفيدة .

٤- التعليم

تركز أنشطة التعليم على التدريب فى قاعة تدريبية . ورغم أن مثل هذه الأنشطة يمكن استخدامها لأغراض فنية وأغراض تنمية مهارات الأداء . فإنها تركز - فى التطوير التنظيمى - على تنمية مهارات الحساسية . أى تعليم الناس أن يكونوا أكثر فهماً واعتباراً لمن يعملون معهم وأعمق إحساساً بهم . وغالباً ما ينتظم المشاركون فى سلسلة من تمرينات تجريبية ، وتمثيل للأدوار ، ليتعلموا - بشكل أفضل - كيف يشعر الآخرون فى التنظيم وكيف يجب أن يشعر بهم .

٥- تحسين العلاقات

يركز هذا الأسلوب على تحسين العلاقات بين مجموعتين أو أكثر داخل التنظيم . والهدف هو تعزيز التعاون بين الأفراد داخل المجموعة وبين مجموعتين أو أكثر . وكذا حل الصراع الذى يكون قد نشأ كنتيجة لعلاقة اعتماد متبادل داخل الجماعة أو بين جماعة وأخرى . وغالباً ما يستخدم الأداء التجريبى أو تمثيل الأدوار لبلوغ هذا الهدف .

٦- التوفيق

عندما ينشب صراع أو يحتد بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم، سواء على مستوى أفراد أو جماعات أو على مستوى التنظيم بشكل عام، يمكن الاستعانة بخبير التطوير التنظيمي كطرف مُؤقَّت . وهنا يستخدم هذا الخبير أو المستشار مجموعة من أساليب التوسط أو التفاوض لحل الصراع أو المشكلات بين الطرفين أو الأطراف المعنية .

٧- تغيير هي / تنظيمي

هنا نكون بصدد هيكل من أنشطة فنية تنظيمية . تتضمن تصميمًا معديًا للهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة، والعلاقات التبادلية بين كل من تصميم التنظيم، والتكنولوجيا، والعاملين . لذلك فإن تغييرًا في هيكل التنظيم مثل زيادة درجات و/أو مجالات التفويض، أو في تصميم العمل بزيادة درجة الأداء الآلي التلقائي AUTOMATION ، أو بتعديل نمط إنسياب العمل، هنا التغيير أو ذلك يمكن أن يحسن العلاقات الشخصية ضمن جماعة أو جماعات العمل .

٨- معلومات مرتدة من المستشار

هنا يقوم مستشار أو خبير التطوير التنظيمي بملاحظة مجموعة أو مجموعات العاملين ليتعرف على أنماط الاتصال بينهم، وعلى ما يجري في عمليات صنع القرارات، وعلى نمط أو أنماط القيادة، وطرق التعاون، وكذا طرق حل النزاع. ثم يقوم بتهيئة وتقديم معلومات مرتدة (عن ما تقدم) إلى الأطراف موضع التطوير . وتهدف هذه الصيغة من التدخل إلى تحسين العمليات التي يلاحظها المستشار .

لذلك فإن القائد الذى يتعرف - من خلال هذا الأسلوب - على نقاط أو نواحي القصور فى نظم قيادته - مثلاً - يمكن أن يغير هذا النمط حتى يتلائم نواحي القصور به .

٩- تخطيط المسار الوظيفى

يشل المسار الوظيفى للفرد، المحطات أو الوظائف المتتالية التى شغلها ويشغلها أو سيشغلها فى مجال أو مجالات متعددة خلال حياته الوظيفية بمنظمة أو أكثر . وتقوم إدارة المسار الوظيفى على تحليل الفرد من حيث سماته الجسمية والعقلية، والنفسية ومؤهلاته، وما قد يكون لديه من خلفية مهنية، وذلك كأساس لتخطيط مساره الوظيفى . ويراعى فى تخطيط هذا المسار أن يتضمن وظائف أو محطات تتناسب خصائصها ومتطلباتها مع خصائصه وطاقاته الحالية والكامنة . بحيث يمكن الإفادة من هذه الطاقات وتنمية طاقات أخرى واعدة .

ويساهم تخطيط المسار الوظيفى للفرد على مدى سنوات خدمته العملية فى مساعدته على صياغة أهدافه الشخصية ومكاملتها مع أهداف المنظمة . ويتضمن نشاط تخطيط المسار الوظيفى تحديد الإحتياجات التدريبية وإعداد مخطط بالمسار الوظيفى لكل موظف . وعلى سبيل المثال، ينتظم كل الموظفون الجدد فى شركة "جنرال إلكتريك" الأمريكية فى برامج بمهد تطوير الإدارة التابع للشركة حيث يشاركون فى سلسلة من المناقشات والمناظرات مع طبقة الإدارة العليا حول فلسفة وثقافة الشركة . كما يكوّنون فهماً أعمق لأنفسهم وللخيارات الوظيفية المتاحة أمامهم فى الشركة .

١٠- شبكة التطوير الإداري

تعرض هذه الشبكة أنماط متعددة للإدارة ، بعضها إيجابى وفعال والآخر أقل فاعلية .

ومن ثم يتدرب المديرون على تقييم ذواتهم وكيفية التحول نحو نمط سلوكى إدارى مثالى ، يركز على اهتمام عال ومتوازن بكل من العمل والعاملين . فيهتم المدير بالتعرف على شخصيات مرعوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم ، وتحديد هيكل حاجاتهم ورغباتهم وقدراتهم ومهاراتهم . فيعهد لكل فرد بالمهمة المناسبة ، ويقدم أو يوصى بتقديم الحافز المناسب أو الحوافز المناسبة . كما يهتم بالمشاركة فى تصميم معايير أداء موضوعية ، ويتابع بها أداء مرعوسيه ويقيمهم ويهئ لهم معلومات مرتدة عن نقاط قوتهم أو ضعفهم . كما يسعى للتوفيق بين أهداف مرعوسيه وأهداف الإدارة .

١١- تدريب الحساسية

تدريب الحساسية أو تدريب المختبر هو طريقة لتغيير سلوك العاملين والعاملات من خلال تفاعل جماعى غير مخطط . حيث تتكون المجموعة من عدة مشاركين وإختصاصى أو خبير فى السلوك . ولا يوجد إطار محدد للمناقشة . يقوم الإختصاصى - وهو لا يمارس هنا دور قائد المجموعة - يقوم بتهيئة فرص للمشاركين للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم . وتكون المناقشة مفتوحة وحررة حيث يستطيع المشاركون التحدث فى أى موضوع يريدون . وهكذا تحدث عملية تفاعل بين الأفراد وبعضهم البعض .

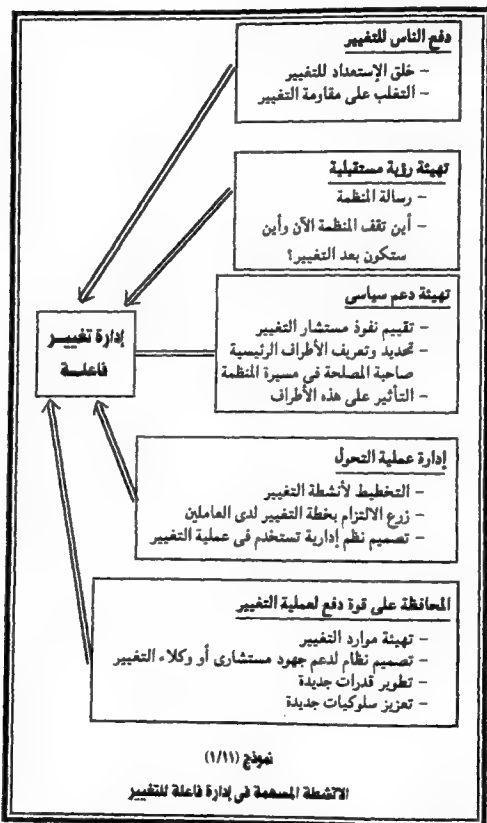
يساعد تدريب الحساسية على تعميق إدراك الفرد لسلوكه وتأثير هذا السلوك

على الآخرين، وعلى تحسين مهارات الإتصال ودقة الإدراك. كما يزيد من رغبة الفرد واستعداده للمشاركة فى العمل الجماعى.

وقد خصص أدب التطوير التنظيمى إهتماما كافيا بإدارة التغيير . فقدمت كثير من الكتابات نصائح للمديرين بشأن التخطيط للتغيير وتنفيذ التغييرات التنظيمية. وركزت إدارة التغيير - تقليديا - على تحديد مصادر مقاومة التغيير وقدمت سبلا للتغلب على هذه المقاومة . لكن الكتابات الحديثة إهتمت بتهيئة رؤى لأفان مستقبلية مرغوة، والحصول على دعم سياسى لتحقيقها وإدارة عملية تحول المنظمة تجاهها .

ويمكن تنظيم النصائح العملية التى كرسها دراسات التغيير، للمديرين فى خمسة أنشطة رئيسية يعرضها النموذج رقم (١١/١) . أما النشاط الأول فيتناول إثارة دوافع للتغيير. متضمنا خلق الإستعداد للتغيير وخفض المقاومة له بين أعضاء التنظيم ومساعدتهم على التغلب على هذه المقاومة . وهنا يتطلب تهيئة بيئة يتقبل الناس فيها الحاجة للتغيير ويلتزمون بتقديم وقت وطاقة نفسية وذهنية وجسمية لهذا التغيير. وبعد دفع الناس للتغيير مسألة جوهرية فى بدء التغيير، وحيث يسمى الناس والمنظمات - فى كثير من الحالات - للمحافظة على الوضع الراهن . ويكونون مستعدين للتغيير فقط عندما تضطربهم الأسباب لذلك. ويتناول النشاط الثانى تهيئة رؤية للوضع المستقبلى المرغوب للمنظمة وحيث تتيح هذه الرؤية اتجاها للتغيير، وتعد معيارا يقاس عليه فى تقييم جهود التغيير.

والنشاط الثالث للتغيير يتناول تهيئة دعم سياسى للتغيير، فالمنظمة تضم أفرادا وجماعات ذوى نفوذ يستطيعون أن يوقفوا التغيير أو يسروه.



ويحتاج مستشار أو وكلاء التغيير للحصول على دعمهم لتنفيذ التغيير. أما النشاط الرابع فيعنى بإدارة عملية التحول من الوضع الراهن أو الحالى إلى الوضع المرغوب. وهذا يتضمن تصميم خطة لإدارة أنشطة التغيير إلى جانب تصميم نظم وهياكل إدارية تستخدم خلال فترة التحول. ويتناول النشاط الخامس تهيئة والمحافظة على قوة دفع لبرنامج التغيير حتى الوصول لمرحلته النهائية. ويتضمن ذلك تهيئة الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لتنفيذ التغيير. وتهيئة نظم داعمة لعمل مستشارى أو وكلاء التغيير، وتطوير قدرات ومهارات جديدة، وتعزيز سلوكيات جديدة لازمة لتنفيذ التغييرات.

وتعد هذه الأنشطة هامة لإدارة التغيير. فبدون دفع الأفراد للتغيير وتوليد إلتزامهم تجاهه سيصعب حلحلة أو تغيير وضع أو مسار الأداء الحالى. وفى غياب رؤية واضحة لمستقبل المنظمة وما نود أن تكون عليه مستقبلا، ستكون خطوط التغيير غير واضحة وغير منظمة. وبدون دعم أفراد وجماعات ذوى نفوذ وسلطان فى المنظمة من المرجح أن تسد مسالك التغيير وتوقف مساراته. وما لم تحسن إدارة عملية التحول سيصعب على المنظمة أن تعمل وهى تتحول من وضعها الحالى إلى وضعها المأمول. وبدون الجهود المبذولة لتهيئة قوة دافعة ومواتية للتغيير ستواجه المنظمة مشكلات فى سعيها لتنفيذ برنامج التغيير. وعلى ذلك يتعين أن تدار هذه الأنشطة الخمسة بفاعلية كاملة إذا أريد للتغيير التنظيمى أن ينجح.

دفع الناس للتغيير

يتطلب التغيير التنظيمى التحرك من المعلوم إلى المجهول. ولأن المستقبل غير

مؤكد ، وقد يؤثر بشكل غير ملائم أو بشكل معاكس على قدرات وأهلية ودخول ومكانة العاملين، وقدرتهم على التكيف مع الوضع الجديد، فإن أعضاء التنظيم عادة ما يعزفون عن تقبل التغيير ودعمه . إلا إذا اضطرتهم لذلك أسباب مؤثرة مقنعة . كذلك تقبل المنظمات لأن تركز إستراتيجياتها في تكريس وإستمرار وضعها الحالي والراهن وتقاوم التغيير بسبب ما يحمله معه من عوامل عدم التأكد، أو المنافع غير المؤكدة . ومن ثم تصبح كيفية دفع الناس للتغيير التنظيمي وزرع التزامهم تجاهه قضية هامة . وهذا بدوره يتطلب الإلتباه إلى مهمتين هما : تهيئة الإستعداد للتغيير، والتغلب على مقاومة التغيير .

تهيئة الإستعداد للتغيير

من مسلمات التطوير التنظيمي أن إستعداد الناس للتغيير يتوقف على خلق حاجة - يحسونها - للتغيير . وهذا يتطلب جعل الناس غير راضين عن الوضع الحالي بحيث ينشأ ما يدفعهم لمحاولة سلوك مسارات جديدة وأنماط سلوك جديدة. وقد يكون خلق هذا الشعور بعدم الرضا صعبا . خذ مثلا شخصا يحاول خفض وزنه، أو الإقلاع عن التدخين، أو تغيير بعض عاداته السلوكية .

يحتاج الناس ويحتاج المنظمات - بشكل عام - للإحساس العميق بالخطر أو الضرر حتى يفكروا ويسلكوا - جديا - تجاه تغيير مفيد. فمثلا شعرت شركات متعددة بعوامل هددت بقاها واستمرارها قبل أن تنفذ برامج فاعلة للتغيير . والأمثلة على ذلك كثيرة نذكر منها شركات مثل " الهيئة العربية للصنـيع " في مصر التي نجحت في تغيير رسالتها وأهدافها ومنتجاتها بعد إنسحاب دول عربية خليجية كانت مشاركة في رأسمالها.

وفيما يلى نورد طرقا ثلاث يمكن أن تساعد فى توليد شعور كاف بعدم الرضا

ليولد بدوره التغيير المطلوب .

١- إشغال حساسية المنظمة لضغوط التغيير

تتواجد ضغوط عديدة داخلية وخارجية على إدارة المنظمات تستوجب التغيير. أما بالنسبة للضغوط الخارجية فتواجه منظماتنا الآن ضغوطا بيئية غير مسبقة لتغيير مساراتها . فهناك - على سبيل المثال المنافسة الحادة بعد بدء تنفيذ الإتفاقية العامة للتعرفة والتجارة " الجات " وهناك معايير الجودة العالمية " الأيزو 9000 " والتي أصبح الحصول على شهادة التوافق معها مطلبا هاما لعملاء المنظمات. بحيث يختارون - عند المفاضلة بين أكثر من مورد - الشركة الحاصلة على شهادة الأيزو . ويتطلب التوافق مع مواصفة الأيزو تغييرا يستهدف إيجاد وتطوير نظام للجودة .

ولما كانت المنافسة تتطلب أن تتسلح منظمات الأعمال بأسلحة مثل الجودة العالية والسعر التنافسى، فإن هذا قد يتطلب برامج للتغيير تستهدف تحسين الجودة وخفض التكلفة . خذ أيضا التحدى المتمثل فى تسارع التطور التكنولوجى. وهذا بدوره يستلزم تغييرا يجعل المنظمة قادرة على إستيعاب تكنولوجيا جديدة مناسبة والتكيف معها . ولما كان بدء تنفيذ إتفاقيات الجات وما تضمه من إتفاقية لحماية الملكية الفنية والفكرية سيقترن بارتفاع سعر التكنولوجيا المستوردة، يتطلب الأمر تغييرا فى منظماتنا يؤدى بها لتصميم برامج للبحوث والتطوير تفرز تكنولوجيا وطنية ذاتية .

وبالنسبة للمنظمات الحكومية، فهناك دواع خارجية (من خارج المنظمة)

للتغيير . مثل عجز الموازنة العامة وما يتطلبه من ترشيد للإتفاق الحكومي،
والحاجة للتوافق مع توجهات وأهداف حكومية أو وزارية، أو مع معايير
ومتغيرات عالمية فنية أو اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية. وأخيراً الحاجة
للولاء بتوقعات طلاب الخدمة في جودة الأداء الحكومي أو الخدمات العامة.

وأما عن الضغوط الداخلية التي تدفع للتغيير، فهي تتضمن -على سبيل
المثال - إنخفاض جودة المنتج، وارتفاع تكاليف الإنتاج، وارتفاع معدل دوران
العمالة وارتفاع معدل الغياب، وإنخفاض الرضا والإنتاجية. كذلك القصور في
نظم أو سياسات إدارية في مجالات مثل الإختيار والتدريب أو نظم الشراء
والتخزين أو الإنتاج أو البيع وما إلى ذلك. وحتى تكون مثل هذه الضغوط دافعة
للتغيير يتعين أن تكون الإدارة حساسة لها، وأن تحسن نقل هذا الإحساس
للمديرين والعاملين.

وبعض المنظمات يقل إدراكها لخطمية التغيير، ومن ثم تهمل الضغوط الداعية
للتغيير حتى تصل لمستويات مهددة أو مدمرة . ويمكن للمنظمة أن تجعل نفسها
أكثر حساسية للتغيير بتشجيع مديريها على إحاطة أنفسهم بمستشارين وتكوين
شبكات اتصال خارجية مكونة من أناس أو منظمات لهم رؤى مختلفة. كذا
بزيارة منظمات أخرى للتعرف على أفكار وطرق جديدة، وباستخدام معايير
خارجية لتقييم الأداء، مثل نقاط قوة أو تقدم المنافسين بدلا من مجرد الإعتماد
على معايير متقادمة أو خاطئة سبق تصميمها بالمنظمة.

٢- توضيح الاختلافات بين الوضع الحالي والوضع المرغوب

يمثل هنا مدخلا إلى توليد حاجة محسوسة للتغيير تتطلب جمع معلومات عن

الأداء الحالى للمنظمة، ومقارنته بالأداء المرغوب. وقد يتضمن الوضع المرغوب أهدافا ومعايير تنظيمية وكذا رؤية عامة لوضع مستقبلى أكثر إشراقا . وقد تؤدى الاختلافات أو التباينات الجوهرية بين الوضع الحالى والوضع المثالى أو المرغوب، لدفع أعضاء التنظيم إلى المبادرة لتغييرات تصحيحية، خصوصا عندما يكونوا ملتزمين ببلوغ هذا الوضع المرغوب .

وبعد إمداد أعضاء التنظيم بمعلومات مرتدة عن الأداء التنظيمى الحالى، أحد أهم أهداف تشخيص وضع أو واقع المنظمة الحالى . بحيث يستخدمون المعلومات عن هذا الوضع فى مقارنته بالأهداف أو بالوضع المرغوب بلوغه مثل هذه المعلومات ستشحن الطاقة للتحرك لتحسين وضع المنظمة . فعندما توضع ميزانية شركة أن مركزها أصبح ضعيفا للغاية، سيدفع هذا الأمر الإدارة والعاملين - على الأرجح - للتحرك لتدارك وتصحيح الوضع .

٢- نقل توقعات إيجابية صادقة عن التغيير

عادة ما يكون لأعضاء التنظيم توقعات عن نتائج التغيير التنظيمى . وقد تلعب هذه التوقعات دورا هاما فى توليد دافع للتغيير . فهى قد تثل نبوة بالإحجاز الذاتى، تقود أعضاء التنظيم لاستثمار طاقاتهم فى برامج التغيير التى يتوقعون نجاحها . وعندما يتوقعون النجاح سيميلون لتطوير التزام أكبر بعملية التغيير ولترجييه طاقة أكبر فى السلوك البناء اللازم لتنفيذ التغيير .

والباب الرئيسى لبلوغ هذه التغييرات الإيجابية هو نقل الإدارة توقعات واقعية إيجابية عن نتائج التغييرات التنظيمية ومزاياها إلى أعضاء التنظيم. هذا مع تشجيعهم على تكوين توقعات إيجابية يمكن تصديقها عن برنامج التغيير .

لديك فكرة جميلة للتغيير ... كيف تنفذها

١- أدرك دائماً قدر مواردك من المال والوقت والمهارات. إن شطحت لأبعد من ذلك ستخلق لنفسك توتراً وإجهاداً أنت في غنى عنه.

٢- قد يتطلب الأمر إعادة تخصيص بعض الموارد المالية أو المادية، أو البشرية.

٣- تأكد أن التغيير لازم، ولا تغير - فقط - من أجل التغيير.

٤- كن قائداً مفوضاً ولا تكن أوتوقراطياً سلطوياً. يجب أن يشعر زملاؤك ومرعوسوك أنهم مساهمون في عملية التغيير وفي عوائدها. وأنهم مع ذلك يحتاجون لقيادتك.

٥- خطط للنجاح وهيء مقوماته ولا تنتظر أن يأتيك طوعاً أو أن تكتشفه.

٦- حلل وقيم الأداء، تعلم من الأخطاء ولا تكررهما.

٧- أنصت لحاجات مرعوسيك وزملائك، وإلا فلن يستجيبوا لمسعاك بإحداث التغيير وإنجاحه.

٨- لا تتعجل أو ترجل بل حدد الأولويات، وأبدأ بالأهم فالأهم.

٩- أدرك جمهورك (مرعوسوك، زملاؤك، ورؤساؤك) تحدث بلغتهم وأجعلهم يرون بعيونك بنظارتك. فهذا سبيلك لتحقيق الإنسجام المطلوب.

١٠- أدرك ما يجب أن تفاضل بشأنه. قد يمتنع التضحية بوضع قائم أو بقناعات حالية.

١١- قد يسألك رئيسك: كيف تعرف أن ما تقترحه أفضل؟ ويجب أن نجيب بثقة: طبعاً لا نعرف .. لكن هل ما نفعله الآن ممتاز؟ إن مؤشرات تدعو للتغيير هي كذا وكذا. وقدم بيانات أو وثائق تثبت الأخطاء القائمة.

١٢- عندما تكون بصدد تنفيذ فكرتك للتغيير، داوم على تقديم تباشير أو دلائل النجاح.

١٣- أشرك مرعوسيك في تشخيص مشكلات ودواعي التغيير، حتى تقلل من المقاومة للتغيير، وإجعل قرارات التغيير جماعية كلما أمكن.

- ١٤- إزرع معانى الثقة والإتفاق والدعم والصدق فى علاقاتك وإتصالاتك مع رؤوسيك وزملائك، ورؤسائك.
- ١٥- إبدل جهدك لطمأنة الناس إلى جدوى التغيير، وإنهم مستفيدون منه بشكل أو بآخر وأنه سيقبل أعباءهم ولن يزيدها وأنه لا يخلق تهديدات. إحشد وجند مهاراتك فى الإتصال والإقناع والتأثير.
- ١٦- حاول أن تجعل التغيير غير متصادماً مع قيم ومثاليات درج الناس على تبنيها.

العوامل المساعدة على سرعة إحداث التغيير

إن المستهدف أو المستهدفين بالتغيير، بشر أساساً. ولكل فرد طاقة مميزة تحدده معدل استيعابه للتغييرات أو التغيرات التى تحدث فى بيئته المحيطة. وعندما تقل سرعة استيعاب الفرد للتغيرات يقل نجاحه فى التكيف مع المتغيرات البيئية. كذلك عندما نضغط عليه أو يحاول هو، أن يستوعب تغييرات بأسرع مما تسمح به طاقته الاستيعابية، تظهر عليه علامات القصور فى سلوكه الإجتماعى. قد يحدث التعب والإجهاد والمرضى، وقصور الفاعلية والكفاءة، وما إلى ذلك.

وتتطلب فاعلية التغيير ألا تتواجد معوقات مؤثرة تعوق البدء فى التغيير أو تعوق سرعة إحداثه. وتتطلب ذلك بدوره تغييراً مؤثراً فى قيم ومدرجات العاملين يصلح لأن يكون أساساً لتغيير مطلوب فى السلوكيات. إن التغيير الإدارى يصدر بقرار إدارى أو وزارى أو بقانون. لكن التغيير فى الفكر والقيم، والإجتهادات، والسلوكيات هو قناعة ذاتية. وهنا تكمن المشكلة. فلو لم تتولد هذه القناعة بالقدر الكافى وفى التوقيت المناسب، فإننا نكون بصدد مقاومة مستترة

أو ظاهرة للتغيير. مقاومة تؤخره أو تخفض من المعدل المرغوب في سرعته. إن الاختلاف في الرأي بين مخططي التغيير والمستهدفين به قد يخلق مناخاً للإبداع والتقدم ولا يفسد للود قضية. لكن هذا الاختلاف يتطلب معالجة متأنية ومستترة بما لا يعطل التغيير المنشود.

لذلك فمن المناسب أن تتبنى الإدارة أسلوب التغيير بالمشاركة بما يسهم في إحداث تغيير طوعى لدى المستهدفين بالتغيير، يقلل من معارضتهم له. ثم إذا حدثت المقاومة، تتجه الإدارة إلى تدبر أسبابها ثم سبل وبدائل معالجتها، بحيث لا يتأخر التغيير كثيراً أو تستطيل مدة إحداثه لأكثر مما يجب. ويركز الجزء الثانى على أسلوب التغيير بالمشاركة.

التغيير بالمشاركة

مما يساعد على سرعة التغيير، أن تعمل الإدارة أو يعمل المدير أو مخطط التغيير على تقليل ما يُتوقع من مقاومة للتغيير. ويتأتى هذا بإشراك العاملين في كل من التخطيط للتغيير وإحداث التغيير وذلك من خلال ما يلى:

١- شرح طبيعة وأبعاد التغيير وأسبابه، وآثاره على الإدارات والأقسام، والوظائف المعنية، أو الأفراد المعنيين. على أن يكون ذلك - كلما أمكن - بدرجة من الصراحة تساعد على تكوين ثقة متبادلة بين الإدارة أو مخطط التغيير، والعاملين أو المستهدفين بالتغيير. وهذا يساعد على توقي أو تلطيف ما قد يحدث من مقاومة للتغيير. ويجعل تفكير المتأثرين بالتغيير أميل إلى الموضوعية، وليس للمشاعر والعواطف الشخصية.

٢- إعلام المديرين الذين ستتأثر إداراتهم بالتغيير، بطبيعة واتجاهات هذا

التغيير، وإشراكهم فى التخطيط له.

٣- تحديد أى الأنشطة يتعين إلغاؤها، وأى العاملين يتعين نقلهم أو الإستغناء عنهم، مع تحديد أسباب ذلك بوضوح وموضوعية.

٤- تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لممارسة الأعمال الجديدة، يشترك فيه الرؤساء المباشرون مع إدارة التدريب. هذا مع إشراك الموظفين القدامى فى تدريب الموظفين الجدد على أعمالهم الجديدة.

٥- تخصيص مستشار أو أكثر، أو فرق عمل - كلما تطلب الأمر - للعمل بالإشتراك مع إدارة الموارد البشرية لتقديم النصح للموظفين الذين سيجرى نقلهم من أقسامهم. وذلك للتوصية بأنسب وظائف وأقسام (أو إدارات) ينتقلون إليها داخل المنظمة، والتوصية لمن ستنهى خدماتهم بأنسب الأعمال الجديدة خارج المنظمة.

٦- تهيئة فترة كافية من الوقت بين إعلام العاملين بموضوع ودواعى قرار التغيير، وبين تنفيذ القرار. وذلك فى الحالات التالية على سبيل المثال:

١/٦ إعلام العاملين الذين سيستغنى عنهم بتوقيت الإستغناء مستقبلاً. وحبذا لو كانت الفترة قبل التنفيذ غير قصيرة. فكلما كانت لفترة تسمح بالإستعداد للوضع الجديد كلما كانوا أكثر تقبلاً، وكلما أكسب ذلك الإدارة احتراماً أكبر بين العاملين كافة.

٢/٦ إعلام العاملين قبل فترة كافية بقرار نقل مقر الإدارة أو مقر الشركة من مبنى أو موقع لآخر. بحيث تتاح لهم فرصة الاستعداد للتكيف مع الموقع الجديد وهذا أفضل مما لو نفذ النقل دون إعلام مسبق.

٣/٦ إعلام العاملين قبل فترة كافية بقرار الإدارة بشأن تجسيد أو خفض مؤقت للرواتب أو الخدمات الاجتماعية عندما تدعو الحاجة لذلك. مع شرح دواعي ذلك والإعراب عن الأسف لهذا القرار، مما يخفف من وقع القرار عليهم.

٤/٦ إعلام العاملين الذين سيتأثرون بإدخال تكنولوجيا جديدة قبل فترة كافية، بدواعي هذا التغيير وخصائصه وآثاره وإشراكهم في التخطيط لهذا التغيير إن كان ذلك مناسباً. مع توفير التدريب اللازم لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة، أو التدريب التحويلي إن كان بعض العاملين سينقل لوظائف أخرى.

قد يرى البعض أن عدم الإعلام المسبق عن قرار أو قرارات التغيير يساعد على توقي المعارضة المتوقعة ويساعد على سرعة التنفيذ. لكن النفس البشرية تحتاج للتكيف مع التغيير ولا يستطيع كل الناس التكيف فوراً مع أى تغيير، دون تمهيد مسبق.

وأخيراً يمكن أن نهدي لكل مدير أو مخطط للتغيير بعض التساؤلات ليتأملها وهي:

١- هل تتحرى مؤشرات التغيير ودواعيه في البيئة المحيطة؟ قبل أن تحدث، أم فور حدوثها؟

٢- هل تتحرى تهيئة وتحديث هيكل المعلومات اللازمة والمساعدة على: (أ) تحديد التوقيت المناسب للتغيير، (ب) تحديد معارره، (ج) صنع قراراته، (د) تحديد أنسب السبل البديلة لمعالجة المقاومة للتغيير؟

"إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم". صدق الله العظيم

مقاومة التغيير: الاسباب والعلاج

قد يلقى الإجماع نحو التغيير قبولاً إن أدرك المستهدفون بالتغيير أنه يحقق أو يسهم فى تحقيق أهدافهم أو مصالحهم. لكن قد تصطدم جهود التغيير أو التطوير التنظيمى بمقاومة رؤساء و/أو مروجين بصورة أو بأخرى. فالتغيير يثير غالباً رد فعل قد يؤدى بالفرد لمقاومة موضوع التغيير سواء كانت لديه أسباباً واضحة للرفض أو لم تكن لديه .

لذلك قد يحاول الفرد أو البعض بذر الشكوك أو المصاعب الفنية أو المالية أو المادية أو التشريعية فى طريق التغيير ليثنى مخططو التغيير عنه. أو قد يحاول تأجيل بدء التغيير أملاً فى إلغائه أو تغيير خصائصه بما يتناسب ومصلحه أو أمنه الوظيفى الذى يخاف عليه. وقد يتظاهر الراضى بقبول التغيير لكن - فى قرارة نفسه - يعمل على عدم تنفيذه أو إثناء زملائه عن تنفيذه .

وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغير علناً. فبيادر الراضى أو المقاوم للتغيير، للإحتجاج أو بالتباطؤ أو بالإضراب أو التلويع بطلب النقل أو بالاستقالة أو بالاستقالة فعلاً. وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الراضى أو المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، أو إن لنقاط قوة تساعد على إعلان رفضه. وهنا قد يبادر للإسحاب أو التسويف أو التغييب أو التمارض.

وتجدر الإشارة إلى عدم وجود ميل فطرى لدى الناس لمقاومة التغيير . لكن هناك أسباباً تدفعهم لذلك . وإذا كان التغيير الإدارى يصدر بقانون أو قرار، فإن

التغيير الفكرى لدى العاملين هو قناعة ذاتية وهو أسلوب ومنهج وسلوك . وهنا تكمن الصعوبة .

أسباب مقاومة التغيير

تتعدد أسباب مقاومة التغيير فى المنظمات. ويمكن عرض أهم هذه الأسباب فيما يلى :

(١) ليس فى الإمكان إبداع مما كانى أو هو كائن

مثل إقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالى هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى فى التغيير مضیعة للوقت والجهد والتكلفة .

(٢) مخاوف فقد مزايا مكتسبة

قد يعارض البعض التغيير التنظيمى خوفاً من فقد شىء ذو قيمة . فهناك من يخشى فقدان سلطة، أو قوة تأثير، أو موارد مادية أو مالية أو بشرية (مرعوسين) ، أو صداقات، أو حرية إتخاذ القرار، أو المكانة الأدبية، أو غط إشراف مريح، وما إلى ذلك . وهنا يفكر الفرد فى نفسه وما يجب عليه أن يتخلى عنه. وهو - فى هذه الحالة - يحتاجه هواجس تعديل سلوكيات إعتاد عليها وفقد مميزات محببة لنفسه فى بيئة العمل. بينما لا يعطى أولوية أو أهمية كافية لمصلحة التنظيم و/أو لاهتمامات رؤسائه أو زملائه فى العمل . كذلك قد يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقاً للنظام الجديد مما قد يؤدى لتدننى إنتاجية ومرتبته فى تقييم الأداء .

(٣) تصور فهم وثقة

سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث وما هى أهدافه . ومن المرجح أن يسود سوء فهم لأهداف ونتائج التغيير التنظيمى عندما تفتقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير، سواء كان رئيسه أو مستشار التغيير .

(٤) تقييمات مختلفة للتغيير ونتائج

تختلف النظرة - من عامل لآخر - للتغيير من حيث أهدافه ونتائج المحتملة. وبينما يرى مخطوطو التغيير أنه يرتب نتائج إيجابية، فإن هؤلاء الذين يتأثرون به ولا يخططون له قد يرون فيه ضرراً . فمثلاً قبيل وعند بداية إستخدام الإنسان الآلى رأت الإدارة فى ذلك فائدة محققة. بينما رأى العاملون فى ذلك إشارة لأنهم سيفقدون وظائفهم .

(٥) مرونة محدودة إزاء التغيير

يقاوم الناس التغيير لأنهم يتوقعون ألا يقدرُوا على تطوير مهارات جديدة لازمة للأداء الجيد . قد يفهم الأفراد تماماً أن التغيير ضرورى . لكنهم يكونون - عاطفياً - غير قادرين على ممارسته . مثلاً يمكن أن نجد هذا النمط من المقاومة فى إدارات أو أقسام تتجه لاستخدام نظم تشغيل بالحاسبات الآلية وأجهزة معالجة الكلمات، بدلاً من الأداء اليدوى . فالعاملون يخشون العجز عن تشغيل هذه التجهيزات كما يجب. فقد يعارضون هم وحتى رؤسائهم أيضاً هذه التغييرات مع أنها لازمة لتحسين الإنتاجية .

وغالباً ما يضع مخطوطو التغيير إفتراضين أساسيين : الأول : أن لديهم كافة

البيانات أو المعلومات اللازمة لتشخيص الموقف. والثاني : أن من سيتأثر بالتغيير لديه أيضاً نفس الحقائق . قد يكون هذا صحيحاً أو غير صحيح . وأياً كانت الظروف فإن المخططين والمتأثرين بالتغيير يكون لديهم غالباً رؤى مختلفة بدرجة أو بأخرى . وهذا يؤدي لدرجة من مقاومة التغيير . ومع ذلك - ففى بعض الحالات - تكون المقاومة علامة صحة، خصوصاً عندما يكون لدى المتأثرين بالتغيير بيانات ومعلومات ووجهات نظر موضوعية وسليمة .

كذلك تقل المرونة إزاء التغيير لدى من يقاومونه دفاعاً عن مواقفهم والمجاهاتهم فى بيئة العمل . فقد يفترضون أن إجراء التعديلات والتغييرات هو علامة على خطأ بعض سلوكياتهم أو قراراتهم أو مواقفهم السابقة . لذلك يجب أن تركز الإدارة - فى هذا الصدد - على استقطاب الأفراد الأكثر مرونة تجاه التغيير لاسيما إن كانوا فى مراكز تنظيمية مؤثرة أو حاكمة .

كيف نكسر أو نلطف المقاومة للتغيير

إبتداءً يجب إدراك أن مقاومة التغيير سمة إنسانية متوقعة . وأن الإدارة تحتاج لمداخل لتخفيض هذه المقاومة . وهذا بدوره يمكن أن يخفف الوقت اللازم لإحداث التغيير و/أو أن يجعله مقبولاً تماماً أو إلى حد معقول . كما أن أداء العاملين يمكن أن يتحسن بسرعة أكبر إن أمكن خفض مقاومة التغيير لأقل مستوى .

وفيما يلى بعض طرق لتخفيض مقاومة التغيير تمثل بدورها سبعة مراحل يمكن اتباعها فى هذا الصدد ويحسن أن تتبع بشكل متدرج . وقد يمكن إتباع بعضها أو كلها مجتمعة، بحسب درجة المقاومة التى يتعرض لها مخطط التغيير.

جدول رقم (١/١١)

مداخل خفض مقاومة التغيير

٨	المدخل أو المرحلة	الموقف الذى يستخدم فيه	المزايا	الانكار
١	الاتصال للاتقاع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير.	مستوى تم الاقتناع سيساعد الأفراد فى تنفيذ التغيير.	قد يتطلب الأمر وقتاً طويلاً إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
٢	المشاركة فى الإدارة وفى صياغة خطط التغيير	حيث لا تتوافر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون لأخرين قوة ملحوظة للمقاومة.	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل مع وتصب فى خطة التغيير.	يمكن أن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً إن ضغط المشاركون نحو تصميم تغيير غير مناسب.
٣	الردع بالدعم والمساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	مستوى اطمئنان المستهدفين بالتغيير لجديه الردع وكفاية الدعم، تتلاشى أو تقل مقاومتهم.	يسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.
٤	التفاوض	حيث سيخسر فرد أو مجموعة من جراء التغيير ويكون له أو لها قوة ملحوظة للمقاومة.	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن.	قد يكون ذلك مكلفاً إن اتجه المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمساومة، وطلب مقابل لموافقة على التغيير أو تيسيره.
٥	المتابعة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى أو كانت مكلفة للغاية.	قد يكون حلاً سريعاً وغير مكلف نسبياً إزالة مشكلات المقاومة.	قد يؤدى لمشكلات مستقبلية إن أحس الأفراد أنهم مستهدفون أو كانوا مستهدفين بمتابعة.
٦	الإلزام الضمنى أو الصريح	حيث تكون سريعة التغيير ضرورية أو حتمية، وتكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	حل سريع، ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	قد يمثل مخاطرة إن ترك الأفراد حانتين على مخطط التغيير.
٧	التقل أو الفصل	حيث يكون الرفض ذا مركز تنظيمى مؤثر ويرفض الإلتزام.	التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين.	قد تظهر الإدارة بظهر استبدادى وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.

وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه السبل أو المراحل :

(١) الإتصال بالإتباع

تعتبر هذه المرحلة أكثر طرق خفض مقاومة التغيير شيوعاً . حيث يجب أن يُشرح للأفراد - من خلال عمليات الإتصال - طبيعة التغيير ومسبباته وأهدافه . وهنا يساعد في إعدادهم للتغيير وشن حماسهم وحميمهم للإسهام الإيجابي فيه. وهنا نقول للمدير الذى يتعامل مع معارض للتغيير : أعطه عينيك أو نظارتك ليرى بها ما تراه أنت .

(٢) المشاركة

إن أخذ رأى المتأثرين بالتغيير فى الإعتبار يساعد على تصميم وتنفيذ التغيير ويزيد من درجة إسهامهم فيه والتزامهم به . فإن شعر الأفراد أن أفكارهم ومواقفهم موضع إعتبار فى ممارسة الرؤساء للعملية الإدارية، كما أنها مُتضمنة فى جهود التغيير، سيميلون لأن يكونوا أقل معارضة أو مقاومة للتغيير، وأكثر تقبلاً له. لنذكر هنا أن الاختلاف فى الرأى يمكن أن يهىء مناخاً للإبداع والتطوير، ولا يُفسد للود قضية .

(٣) الوعد بالندم والمساعدة على التكيف

قد يتوقع المستهدفون بالتغيير ألا يقدرّون على إستيفاء متطلبات التغيير مثل اكتساب القدرات والمهارات الجديدة . وهنا يمكن أن يَعدّ مخطط التغيير بتقديم الدعم المعنوى وتهيئة برامج التدريب، وكذا كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، بما يهىء أداً فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير .

(٤) التفاوض

إن أسفرت المراحل السابقة عن إقتران بسيط بطبيعة التغيير ودواعيه وأهدافه، وظل طرف أو أكثر يقاومه، يتطلب الأمر حينئذ التخطيط لعملية أو عمليات تفاوض فاعلة . ويستهدف التفاوض تحقيق درجة أكبر من إقناع معارض أو معارضى التغيير بأهميته. وكذا إقناع الطرف المعارض بالمزايا التى يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير. ويتوقف النجاح فى هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث إختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض إن تطلب الأمر إشترك آخر أو آخرين إلى جانب مستشار أو مستشارو التغيير، وكذا على إختيار التكتيكات المناسبة للتفاوض .

(٥) المناورة

إذا لم تسفر مراحل الإقناع أو المشاركة أو التفاوض عن تقدم فى تخفيف المعارضة للتغيير، قد تظهر الحاجة للمناورة كصيغة للسلوك السياسى إزاء المقاومة، وذلك من خلال الإقدام والإحجام، والتقديم والتأخير، أو الإلتفاف حول الهدف لجعل المستهدف بالتغيير يقتنع به دون مقاومة مؤثره .

(٦) الإلزام الضمنى أو الصريح

يبدو هذا المدخل لازماً عندما يتقرر تخفيض أو تلطيف المقاومة للتغيير بينما يكون هذا التغيير حتمياً ولا يتوفر مدى زمنياً لأى جهد للإقناع بالتغيير. والإلزام الضمنى يتمثل فى أى صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمنى يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الإلتزام بالتغيير . أما الإلزام الصريح فيتمثل فى سياسة أو قرار يُخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجهاً رسمياً يتعين

الالتزام به. وفي كل الحالات يجب أن يصاحب الإلزام بالتغيير - أيا كانت صيغته - إتصالات رسمية وغير رسمية تُلطف الأثر السلبي الذي يصيب المستهدف بالتغيير نتيجة لإلزامه به . بحيث يبدو الأمر إلزاماً له بالتغيير وليس إكراها عليه .

(٧) النقل و الفصل. والتصيين

يعد هذا المدخل لارماً كآخر ورقة في جعبة الإدارة أو مخطط التغيير لاسيما إن كان المقاوم على درجة عالية من التصلب ويتعذر إلزامه بقبول التغيير، وحيث لا يكون هناك فسحة من الوقت لتأجيل التغيير .

حالة عملية

ولاعة البوتجاز

يعمل "سليم" مديراً لإدارة المراجعة ببنك المال والتجارة. يتمتع بسلطته ونفوذه القائمين على خبرة ٢٥ عاماً في العمليات المصرفية المحلية والخارجية، كما يتمتع بشخصية قيادية حازمة وتأثير قوى على مرعوسيه.

وفخر "سليم" بأنه صمم أو شارك في تصميم الكثير من النماذج المستخدمة في عمليات البنك، لاسيما النماذج المستخدمة في عمليات الشبايك وفي عمليات الإئتمان. وأن مقترحاته بشأن تبسيط هذه النماذج أو تصميم نماذج جديدة تأخذ بها إدارة البنك في معظم الأحوال. كما يفخر بأن له خطوة لدى الإدارة وأن عشرات العاملين قد عينوا على أساس مساندته لهم.

في أحد اجتماعات مجلس الإدارة تضمن جدول الأعمال مناقشة فكرة تطوير

هيكّل الخدمات المصرفية بناءً على اقتراح مقدم من "شريف" مدير التسويق المصرفى. تقوم فكرة الاقتراح على التوسع فى استخدامات وبرامج الحاسب الآلى لتشكّل كافة مراحل عمليات الشبائيك لاسيما الودائع والتوفير. بحيث تقوم الطابعات بأداء القيود الخاصة بالودائع وحركة حسابات التوفير بالدفاتر. هذا مع وضع نهايات طرفية للحاسب فى بعض فروع البنك بالأحياء الراقية وأحياء الأعمال بحيث يستخدمها العملاء فى إقتضاء الخدمة بدلاً من التعامل مع الشبائيك. وكذلك إدخال خدمة جديدة هى الخدمة المنزلية التليفزيونية كنظام يخدم العملاء من خلال أجهزة التليفزيونية على مدى ٢٤ ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع.

وشرح "عدوى" هذا النظام قائلاً أنه سيكون لدى العميل بمنزله جهاز تليفون بلوحة أزرار مرقمة يزوده البنك بها. يتصل العميل برقم تليفون فرع البنك فيتلقى صوتاً مبرمجاً (على شريط) يسأله عن نوع الخدمة المطلوبة. ويضغط العميل على أزرار بجهازه معطياً رقمه السرى، ثم رقم حسابه، ثم رقماً يرمز لنوع الخدمة المطلوبة، ثم الأرقام التى تمثل المبلغ موضوع الخدمة. وقال "عدوى" أن من الخدمات الممكن طلبها بهذا النظام، تحويل مبلغ لحساب آخر محلياً أو خارجياً سواء فى توقيتات دورية أو بشكل عارض، ودفع أو تحصيل فواتير، والإعلام عن طلب قرض والإستفسار عن حركة الحساب أو عن أسعار صرف العملات. وبعد كل خطوة يعيد الجهاز قراءة البيانات التى تلقاها من العميل ويطلب منه تأكيد أو تصحيح الأرقام المعطاة إن كانت خطأ. ويستعاض عن توقيع العميل بأن يضغط على زر يشير رقمه إلى تفويض مكتوب وموقع مسبقاً من العميل للبنك بتنفيذ التعليمات المتضمنة فى هذا النظام. ولكن لا تتضمن هذه الخدمة تقديم

نقدية.

وقال "عدوى" أن تنفيذ إقتراحه يتطلب عدة تعديلات تنظيمية، منها إستبدال بعض العاملين فى إدارة المراجعة، وتصميم برامج تدريبية، وتعديلات فى الدورة المستندية، وإلغاء لبعض النماذج المستخدمة وتطويراً فى بعضها.

وعهد مجلس الإدارة إلى لجنة مصرفية بدراسة جدوى الإقتراح وتقديم النماذج فى مذكرة تفصيلية تعرض بعد حوالى ستة أشهر. ورغم أن الدراسة أوضحت جدوى مؤثرة للتوجه الجديد، إلا أن "سليم"، مدير المراجعة تزعم فريقاً من أربعة مديرين - فى إجتماع مجلس الإدارة - لرفض مقترحات "عدوى". وهدد "سليم" بالإستقالة فوراً من وظيفته، مع تهديدات مبطنة أخرى، إذا أقر المجلس تنفيذ التوجهات الجديدة.

إزاء ذلك رأى "شريف" مدير القروى الخارجية وعضو فريق دراسة جدوى الإقتراح، أن معارضة "سليم" قد ترجع لعدم فهمه للنظام الجديد. وأنه إذا أدرك مميزاته فقد تخف أو تزول معارضته. واقترح "شريف" سحب الموضوع من محضر الإجتماع أو تأجيله للجلسة القادمة لمجلس الإدارة حتى يجتمع به "سليم" ويشرح له مزايا التوجه الجديد ويقتنعه بأهميته.

لكن جهود "شريف" فشلت. وفى لقاء له - فى نادى البنك - مع بعض المديرين بالبنك. قال أحدهم أن معارضة سليم ترجع لعدم ثقته فى "عدوى". فبينهما عداوة قديمة منذ أن قُضت شركتهما التجارية بعد إتهامات متبادلة. بينما قال مدير آخر أن "سليم" لديه ميل فطرى لمقاومة أى تغيير حتى لو كان فى مكان

للمناقشة:

- ١- حدد سبب أو أسباب معارضة "سليم" للإقتراح الجديد.
- ٢- ماهى سبل تقليل مقاومة "سليم".
- ٣- ما هى مقومات فاعلية ونجاح التغيير المطلوب. إن وافقنا عليه.

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل أهمية ودواعى التغيير فى ضوء تعدد وتلاحق المتغيرات البيئية المحيطة بمنظمتنا سواء كانت محلية أو عالمية . وأوضحنا تنوع هذه المتغيرات كإقتصادية وسياسية وتشريعية وفنية وإجتماعية وثقافية . والمتغيرات البيئية بطبيعتها قد تهىء فرصاً أو تفرض قيوداً. لكن معظم ما تطرحه المتغيرات البيئية على منظمتنا هى قيود وتحديات. ومن ثم يصبح التغيير ضرورة حتمية للتكيف مع هذه المتغيرات.

كما عرض الفصل لمجالات أو محاور التغيير على مستوى المنظمة سواء إستهدف التغيير رسالة المنظمة أو أهدافها أو التكنولوجيا أو هيكل التنظيم أو نظم الأداء الإدارى أو سلوكيات العاملين. وناقشنا المقصود بالتغيير التنظيمى والتطوير التنظيمى كسبل وأدوات للتغيير والتطوير. وركزنا فى عرض أساليب التطوير التنظيمى من حيث التشخيص وبناء الفريق أو إستقصاء العاملين والتعليم وتحسين العلاقات بين مجموعات وفرق العمل والتوفيق بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم والتغيير الفنى التنظيمى ، والمعلومات المرتدة من المستشار أو

خبير التطوير التنظيمى ، وتخطيط المسار الوظيفى ، وشبكة التطوير الإدارى .
وأخيرا عرضنا لمقاومة التغيير ، حيث أن أى تغيير يُرَجَّحُ أن يقابل بمعارضة
من بعض العاملين . وعددنا أسباب ودوافع معارضة التغيير ثم شرحنا سبل
معالجة هذه الأسباب ، وقدمنا إطارا مقترحا للتخطيط للتغيير .

أسئلة للمراجعة

- ١- ما هى دواعى التغيير التى يجب أن تراعىها الإدارة فى منظماتنا ؟
- ٢- حدد ثلاثة مجالات تراها هامة للتغيير فى منظماتنا .
- ٣- اشرح معنى كل من التغيير التنظيمى والتطوير التنظيمى وأوجه التشابه والاختلاف بينهما .
- ٤- حدد أهم أساليب التطوير التنظيمى ، وأكثرها عملية فى نظرك .
- ٥- ما هى أسباب معارضة بعض العاملين فى المنظمات للتغيير؟
- ٦- هل يمكن استخدام كافة سبل علاج معارضة التغيير ، أم اختيار اسلوب العلاج المناسب مع سبب المعارضة ؟ اشرح .

قائمة المراجع

المراجع العربية

كتب

- ١- السلمي، عيسى. السلوك الإنساني في الإدارة. دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ.
- ٢- عاشور، أحمد، صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ١٩٨٦.
- ٣- عبد الوهاب، على، محمد. فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق. الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة ١٩٩٥.
- ٤- _____ . العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات. مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون تاريخ.
- ٥- _____ . الإنتاجية : العنصر الإنساني في الإدارة. مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون تاريخ.
- ٦- مصطفى، أحمد، سيد . المدير في عالم متغير. مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة ١٩٩٥
- ٧- _____ . المدير في البيئة المصرية. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٩٦
- ٨- _____ . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٨٤
- ٩- _____ . دليل المدير العربي إلى الأيزو 9000 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ١٩٩٦ .

دوريات

- ١- مصطفى، أحمد، سيد. "قياس كفاءة تنفيذ العمليات الشرطية". الفكر الشرطي، العدد ٣، المجلد (١)، ديسمبر ١٩٩٢.
- ٢- _____ . "إدارة التغيير في مواجهة التحديات". - رؤية مستقبلية

ودليل عمل للمنظمات العربية. "أفاق اقتصادية"، العدد ٥٧ - ٥٨، يناير - أبريل ١٩٩٤

٣- "اتجاهات إدارية معاصرة". أخبار الإدارة، العدد ١٥، يونيو ١٩٩٦.

أبحاث ومؤتمرات

١- مصطفى، أحمد، سيد. "الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير". المؤتمر السنوى الثانى لإستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مؤسسة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى - القاهرة: ٢٩ - ٣٠ سبتمبر ١٩٩٢.

٢- "إدارة التغيير: نواعيه - محاوره - وسرعته". المؤتمر السنوى الخامس لإستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مؤسسة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة: ٧ - ٩ نوفمبر ١٩٩٥.

Books :

- 1- Batrol, Kathryn & Martin, David C. **Management**. Magraw-Hill Book Co; New York, 1991.
- 2- Beaumont, John, R. & Sutherland, Ewan. **Information Resources Management**. Butterworth-Heinman Ltd., London, 1992.
- 3- Belasco, James, A. **Teaching the Elephant to Dance, Empowering Change in Your Organisation**. Century Business, London, 1990.
- 4- Champy, James. **Reengineering Management : The Mandate for New Leadership** . Harper Colling Pub., London, 1995.
- 5- Chattel, Alf. **Managing for The Future**. Mcmillan Business, London, 1995.

- 6- Cherrington, David, J. **Organizational Behavior. Second ed;** Allyn & Bacon, Boston, 1991.
- 7- Conner, Daryl, R. **Managing At the Speed of Change.** Villard Books, New York. 1993.
- 8- Drucker, Peter, F. **Managing for The Future : The 1990's And Beyond.** Truman Talley Books, New York, 1992.
- 9- Dubrin, Andrew, J. **Applying Psychology : Individual And Organizational Effectiveness.** Prentice-Hall Inc., New York, 1995.
- 10- ——— . **Essentials of Management. Third ed;** South West Pub Co., Cincinnati, Ohio, 1994.
- 11- Kotter, John, P. **A Force for change.** The Free press, New York, 1990.
- 12- Foy, Nancy. **Empowering People At Work,** Gower Pub., Hampshire, 1994.
- 13- Erskine, Robert. **Business Management.** Prentice-Hall Inc., New York, 1991.
- 14- Evans, James, R. **Creative Thinking in The Decision And Management Sciences.** South -Western Pub. Co., Cincinnati, 1991.
- 15- Gascio, F. Wayne. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, And Profits, Fifth ed.;** McGraw - Hill Book Co., Boston, 1998.
- 16- Gore, Chris et al. **Strategic Decision Making.** Cassel, London, 1991.

- 17- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. **Behavior in Organizations. Fourth ed.**; Allyn & Bacon, Boston, 1993.
- 18- Griffin, Ricky, W. **Management. Fourth ed.**; Houghton Mifflin Co., Boston 1993.
- 19- Harrington, H. James & Harrington, James, S. **Total Improvement: The Next Generation in Performance Improvement.** McGraw-Hill Book Co. New York, 1995.
- 20- Henry, Jane. **Creative Management.** SAGE Pub., London, 1991.
- 21- Hook. Caroline And Foot. Margaret. **Introducing Human Resource Management. Fourth ed.**; Prentice - Hall Inc. London, 1999.
- 22- Ivancevich. John. M. And Mattes. T. Michael, **Organizational Behavior And Management. Fifth ed.**; Irwin/McGraw -Hill. Boston, 1999.
- 23- Mullins, Laurie, J. **Management and Organ isation-al Behaviour. Fifth ed.**; Pittman Pub., Co., London, 1999.
- 24- Myers, Isabel, Briggs. **Introduction to Type :A Description of The Theory And Application of The Myers- Briggs Type Indicator.** Consulting psychologists Press, Palo Alto, Cal., 1987.
- 25- Reece, Barry, L. & Brandt, Rhonda. **Effective Human Relations in Organizations. Fifth ed.**; Houghton Mifflin Co., Boston, 1993.
- 26- Richard M. Steers & J. Stewart, Black. **Organization-al Behaviour. Fifth ed.**; Harper Collins College Pub., New York, 1994.

- 27- Robbins, Stephen, P. **Organizational Behavior Eighth ed.**; Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1999.
- 28- Robbins, Stephen, P. & Coueter, Marry. **Management. Fifth ed.**; Prentice-Hall, New Jersey, 1996.
- 29- Scott, W. Richard. **Organizations: Rational, Natural, and Open systems.** Prentice- Hall Inc., 1992.
- 30- Slocum, Hellriegel D., & W. Woodman, R. **Organizational Behavior. Sixth ed.**; West pub., Co., New York, 1992.
- 31- Steven, John & Mackay, Robert. **Training And Competitiveness.** Kegan Page, London, 1991.
- 32- Torrington. Derek And Hall. Laura. **Human Resource Management. Fourth ed.**; Prentice- Hall Inc., London, 1999.

Periodicals ;

- 1- Lazarus, Richard, S. " Cognition And Motivation in Emotion." **American Psychologist.** April 1991.
- 2- —————. "Progress on a Cognitive-Motivational. Relational Theory of Emotion". **(American Psychologist.** August 1991.
- 3- Letita, Baldrige. " Arbiter of Business Manners and Mores." **Management Review.** April 1992.
- 4- Newton, Lucy, A. & Shore Lynn McFarlane. " Genres of Organizational Communication: An Approach to Studying Communication And Media." **The Academy of Management Review.** April, 1992.
- 5- P. Tulin, David, " Enhance your Multi-Cultural Communication Skills". **Managing Diversity.** Vol.1, 1992.

نبذة عن المؤلف
الدكتور / أحمد سيد مصطفى

الخبرة المهنية:

- أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق (بنها).
- أستاذ إدارة الأعمال - كلية العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية.
- عمل خبيراً لدى البنك الدولي في إعادة تنظيم بعض الوزارات وتخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات التدريبية وتبسيط الإجراءات.
- عمل مستشاراً لوزير قطاع الأعمال والدولة للتنمية الإدارية.
- عمل مستشاراً لرئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- مدرب ومستشار التدريب لعدد من مراكز البحوث والتدريب الرائدة بمصر والمنطقة العربية.
- شارك مع كبار بيوت الخبرة الاستشارية المصرية في إنجاز العديد من الاستشارات.
- عضوية الهيئات العلمية:**
- عضو الجمعية العربية للإدارة.

التدريس:

- ١- كلية التجارة - جامعة الزقازيق (بنها).
- ٢- كلية التجارة - جامعة القاهرة (الدراسات العليا).
- ٣- كلية التجارة - جامعة عين شمس (الدراسات العليا).
- ٤- كلية العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- ٥- كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - جدة.
- ٦- كلية الإدارة - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري (القسم الإنجليزي).
- ٧- معهد الإدارة المتقدمة (AMI) الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا (الدراسات العليا).
- ٨- أكاديمية الشرطة - كلية الدراسات العليا.
- * شارك بالعديد من المؤتمرات والندوات بمصر والدول العربية وبريطانيا وسنغافورة والولايات المتحدة الأمريكية.
- * نشر له ما يزيد على خمسين بحثاً في مجالات الإدارة بالمؤتمرات والدوريات العلمية المحكمة.
- * نشر له العديد من المقالات بجريدة الأهرام ومجلة الأهرام الإقتصادي في موضوعات إدارية متعددة.



كتب أخرى للمؤلف

- (١) المدير في عالم متغير
- (٢) المدير في البيئة المصرية
- (٣) الإدارة : تحليل معاصر لإدارة وظائف المنظمة
- (٤) إدارة التسويق - تحليل معاصر
- (٥) إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين
- (٦) إدارة الإنتاج والعاملات في الصناعة والخدمات
- (٧) إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠
- (٨) تحديات الجودة والتخطيط الاستراتيجي

هذا الكتاب

- (١) يناقش خصائص الشخصية وكيف تؤثر على سلوك الناس في العمل، رؤساء، ومرعوسين.
- (٢) يحلل الفروق الفردية بين الناعلين والفرق الجسدية وانعكاساتها على سلوكياتهم وتفضيلاتهم في العمل.
- (٣) تخصص الأعمال المناسبة لكل منهم، ومزيج الكوادر المناسبة لكل تقسيم.
- (٤) يناقش ديناميكية الاتصال بين الناس كحدودهم، منافذ التأثير والتجاذب الشخصي.
- (٥) يشرح دليلاً رقيقاً لكيفية تعيين فريق عمل ناجح.
- (٦) يحلل نظريات وأساليب القيادة، وصولاً لقيادة فاعلة نحو تحقيق الأهداف.
- (٧) يناقش إدارة التغيير : مفهومه ونواعيه ومحدداته، والتخطيط له لمواجهة التحديات المعاصرة.
- (٨) يناقش صراعات نزاعات العمل، أنواعها وسبل حلها وسبل معالجتها.
- (٩) يعرض لمفهوم فاعلية المنظمة وكيفية قياسها.
- (١٠) يعرض لكيفية التعامل مع الموظفين متعددي الجنسيات كمرعوسين وزملاء ورؤساء.